جامعة مؤتة

عمادة الدراسات العليا

مدى إمكانية تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في جامعة مؤتة من وجهة نظر الاداريين فيها

أسماء عبدالقادر أحمد النوايسة

رسالة

مقدمة إلى

عمادة الدراسات العليا

استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة

الماجستير في الإدارة التربوية قسم الأصول والإدارة التربوية

جامعة مؤتة، ٢٠٠٤م

بسم الله الرحمن الرحيم

MUTAH UNIVERSITY

Deanship of Graduate Studies

جامعة مؤتة

عمادة الدراسات العليا

نموذج رقم(13)

إجازة رسالة جامعية

تقرر إجازة الرسالة المقدمة من الطالبة اسماء عبد القادر النوايسة بــ:

" مدى إمكانية تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في جامعة مؤتة من وجهة نظر الإداريين فيها"

استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية.

القسم: الأصول والإدارة التربوية.

	التوقيع	التاريخ	
أ.د.اخليف الطراونة		2004/11/8	مشرفاً ورئيسا
د. عبد الفتاح خليفات		2004/11/8	عضواً
د. ساري سواقد		2004/11/8	عضواً
د. حسن الطعاني		2004/11/8	عضواً

عميد الدراسات العليا

أ.د. أحمد القطامين

MUTAH-KARAK-JORDAN
Postal Code: 61710
TEL :03/2372380-99
Ext. 5328-5330
FAX:03/ 2375694
e-mail: dgs@mutah.edu.jo sedgs@mutah.edu.jo
http://www.mutah.edu.jo/gradest/derasat.htm

مؤتة – الكرك – الاردن
الرمز البريدي :61710
تلفون :03/2372380-99
فرعي 5328-5330
فاكس 03/2 375694
البريد الالكتروني
الصفحة الالكترونية

إهداء

إلى الشموع التي أنارت حياتي بالحب، والنور، والأيمان، إلى عبق الزهور التي عطرت دنياي إلى والدي، ووالدتي الأعزاء رمز الحب والحنان. والى بشـرا الأخت، و الصديقة المخلصة. اهدي هذا العمل

أسماء عبد القادر النوايسة

شكر وتقدير

يسرني بعد ما أعانني الله على إتمام هذا الجهد المتواضع، أن أتقدم بجزيل الشكر، والعرفان إلى أستاذي الفاضل الأستاذ الدكتوراخليف الطراونة لإشرافه على هذه الرسالة، وما قدمه من وافر علمه المتميز، وتوجيهاته القيمة، ورأيه السديد مما أدى إلى إخراج هذه الرسالة إلى حيز الوجود. كما لا يفوتني أن أتقدم بالشكر إلى أعضاء لجنة المناقشة لتفضلهم بالاشتراك في مناقشة هذا العمل.

واخيرا عميق شكري، وامتناني لكل من قدم لي المساعدة، والنصح، والإرشاد خلال فترة الإعداد، وجزاهم الله عني خير الجزاء.

أسماء عبدالقادر النوايسة

فهرس المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

قائمة الملاحق

الملخص

مدى إمكانية تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في جامعة مؤتة من وجهة نظر الإداريين فيها

إعداد:
أسماء عبد القادر النوايسة
جامعة مؤته، 2004

هدفت الدراسة التعرف على مدى إمكانية تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في جامعة مؤتة من وجهة نظر الإداريين فيها ، والذي بلغ عددهم للعام الدراسي (2004-2005)، (211) إداريا اشتركوا جميعا في الدراسة.وقد حاولت الدراسة الإجابة عن الأسئلة التالية :1-ما مدى إمكانية تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في جامعة مؤتة من وجهة نظر الإداريين فيها ؟

2-هل تختلف تقديرات الإداريين في جامعة مؤتة لمدى إمكانية تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة فيها باختلاف مؤهلاتهم العلمية ، وخبراتهم الإدارية، ومراكزهم الوظيفية؟

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

جاءت إمكانية تطبيق مجالات إدارة الجودة الشاملة في جامعة مؤتة كبيرة والتي تتعلق بمجالات (القيادة، رسالة الجامعة ، التخطيط الاستراتيجي ، عمل الفريق ، الحوسبة ونظم المعلومات، رضا العميل ،الطريقة العلمية ، صناعة واتخاذ القرار) .

وجود اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($P<.05$) في تقديرات الإداريين لمدى تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة يعزى لمتغير المؤهل العلمي وكانت لصالح حملة الدكتوراه في مجالات (القيادة،الطريقة العلمية).

وفي ضوء النتائج السابقة فقد توصلت الدراسة إلى عدد من التوصيات أبرزها: شروع الجامعة بالبدء في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

Abstract

The Possibility Of Implementing of Total Quality Management at Mu'tah University As Perceived by Administrators

By:

Asma abd-al-Qader

Mut'ah university,2004

This study aims at recognizing the possibility of implementing the concepts of Total Quality Management at Mu'tah University as perceived by administrators. The study population consists of (211) administrators in the academic year (2004-2005).

The study attempts to answer the following questions:

1- What is the possibility of Implementing the concepts of Total Quality Management at Mu'tah University as perceived by administrators?

2- Do administrators' views about Total Quality Management differ due to qualification, management experiences and type of position?

To collect data, the researcher developed questionnaire whose validity was ensured by views of experts. It included (45) items .

The major findings of the study are:

- The ability to apply the total quality management concepts at Mu'tah University is high in the domains of (leadership, University mission, strategic planning, teamwork, computerized information system, customer satisfaction, scientific method, and decision- making).
- The study shows that there are some statistically significant effects at ($P<0.05$) regarding the ability to apply TQM concepts due to qualification and are in favor of Ph.D.holders.

Based on the results of these findings, the researcher recommends the following:-The University should start to apply TQM

الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

1.1 المقدمة:

تشهد المؤسسات على اختلاف أنواعها كثيرا من التغيرات في شتى مجالات الحياة، وبشكل متسارع الأمر الذي حتم على هذه المؤسسات تغيير أساليبها التقليدية والبحث عن أساليب، واستراتيجيات جديدة؛ تمكنّها من تحقيق أهدافها، وتحسين أداءها المؤسسي، ومن هذه المفاهيم الإدارية مفهوم إدارة الجودة الشاملة، حيث يعتبر حجر الأساس لرؤية فلسفية جديدة لاهداف المؤسسة ورسالتها. كذلك فرضت التحديات المختلفة التي تواجهها هذه المؤسسات، الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة باعتبارها تقوم على أساس تطوير أداء المنظمات عن طريق أيجاد ثقافة تنظيمية تجعل المستفيد من الخدمة هو الهدف الأساسي للمنظمة.

لقد حققت إدارة الجودة الشاملة العديد من النجاحات في العقدين الماضيين من الزمن بعد ان بدأت في تطبيقها العديد من التنظيمات العالمية؛ لتحسين، وتطوير نوعية خدماتها، وإنتاجها، والمساعدة في مواجهة التحديات الشديدة، وكسب رضا الجمهور، بسبب تطبيق هذا المفهوم خاصة في بعض الدول المتقدمة مثل اليابان والولايات المتحدة الأمريكية وبريطانيا، وفرنسا، حيث أصبح مفهوم إدارة الجودة الشاملة أسلوبا إداريا مهماً في مجال الإدارات ،والمنظمات الحديثة، وكنتيجة لأهمية هذا المفهوم،وانتشار تطبيقه في دول العالم أزداد اهتمام الباحثين، والدارسين، ومراكز العلم به، وقدموا الكثير من المساهمات التي تساعد على تبنيه وتطبيقه. (أيوب، 2000). وعلى الصعيد المحلي بدأت بعض مؤسسات المملكة الأردنية الهاشمية بالاهتمام بهذا المفهوم الحديث كقطاع الخدمات الصحية الحكومية، ومؤسسات تنمية الصادرات، والمراكز التجارية، كذلك تأسيس الجمعية الأردنية لتحسين الجودة، إذ تهدف هذه الجمعية إلى نشر مفاهيم، وأنظمة الجودة بين مختلف القطاعات الخدمية، والإنتاجية ؛لتمكينها من رفع مستوى أداءها الفني، والإداري، ومن المؤسسات أيضا وزارة التربية والتعليم، ووزارة التنمية الاجتماعية، واعتبار

هذا المدخل من المداخل التي تحقق لهل التميز في تقديم خدمات ذات جودة عالية لعملائها. (اللوزي، 2003)

وفي ميداني التربية، والتعليم العالي بين بدح(2003) أن الإدارة من المجالات الحديثة التي تطور مفهومها بصورة سريعة، معتمدا في ذلك على مفاهيم الإدارة في ميادين الصناعة، وإدارة الأعمال، والإدارة العامة وأنّ هذا التطور لا يمكن أن يبدأ بالفعل من غير تجديد إداري. لذلك اصبح تطوير الإدارة التربوية أمرا ملحا. وقد تأثرت الإدارة في المجال التربوي بما شهدته فروع الإدارة في المجالات الأخرى، من حيث استخدام النظريات، والأساليب، والمفاهيم الحديثة.فأصبحت الحاجة ماسة إلى تطوير الإدارة التربوية، بما يمكنها من تسيير العملية التربوية، ومؤسستها التعليمية المختلفة. وقد تجلى هذا الاهتمام في محاولات إعادة النظر في هياكلها، وتنظيماتها الإدارية، وتشريعاتها التربوية، وأساليب اختيار، وتأهيل القادة من العاملين في الإدارات التربوية..

ويرى ناجي(1998) أن التعليم العالي بمختلف أنوا عه من جامعات ،وكليات جامعية متوسطة في غاية الأهمية في أي مجتمع وذلك لما لهذا النوع من التعليم من أثر إيجابي على مختلف أوجه التطور في كافة دول العالم، و تهدف الجامعات إلى خدمة المجتمع المحلي، واهتمامها بالبحث العلمي ،وتزويد الطلاب بالعلم ، والعمل على نمو الفرد، كما تهدف إلى تزويد طلابها بالتدريب العملي، والمعرفة اللازمة لتهيئتهم للقيام بعمل معين بعد تخرجهم من الجامعة.

أنّ المحاولات الحثيثة الرامية إلى توطين مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية تطرح أمام التربويين المشتغلين في مجال جودة التعليم مسألة ابتكار الأدوات التي يمكن بواسطتها التأكد من تحقيق مفاهيم الجودة الشاملة وقيمتها في المؤسسة التعليمية، وبالتالي إفساح الطريق لتفعيل هذه المفاهيم، ووضعها موضع التنفيذ؛ بقصد تحسين الممارسات التربوية، والإدارية القائمة في المؤسسة، ورفع مستوى مخرجات التعلم فيها، والارتقاء بنوعية الخدمات التي تقدمها للمجتمع المحلي بما ينسجم مع موضع رسالتها النبيلة (الموسوي، 2003).

وقد بين الخطيب(2001) أنّ إدارة الجامعات تفتقر إلى الجوَدة الشاملة، وأن غالبية الجامعات العربية تعاني من عدم الاستقلال الذاتي، وكثرة الأنظمة، والتعليمات، وغموضها ،وتناقضها ، وتعدد المستويات أو الحلقات الإدارية، والهرمية في كتابة التقارير والضبط. فالقرارات يتم اتخاذها على أعلى مستوى في قمة الهرم الإداري، في حين أن هناك تجاهلا لدور القيادات الإدارية الوسطى، والتنفيذية، الأمر الذي اوجد عجز في الإداريين المقتدرين، وسيادة نمط إداري معروف باسم "إدارة الطوارئ والأزمات". وأنّ طاقات الجامعات تصرف على الأمور الروتينية. وغالبا ما تتخذ أساليب مراوغة وتأخير لمقاومة الإصلاح والتغيير.

أشار الخطيب إلى الكثير من الإشكاليات،والاختناقات ،والتحديات التي تواجه التعليم الجامعي في الأردن كم أوردها (أيوب،2000) مثل: تدني جودة (نوعية) التعليم الجامعي،وعدم موائمة مخرجات التعليم الجامعي مع متطلبات خطط التنمية الاجتماعية، والاقتصادية من العمالة الماهرة والمدربة، وبطالة الخريجين ومن تخصصات مختلفة، وأشار كذلك إلى عدم قدرة الجامعات على استيعاب الأعداد المتزايدة من الطلاب الراغبين في الالتحاق بهذه الجامعات، نتيجة الطلب الاجتماعي على التعليم الجامعي باعتبار أنّ الموارد البشرية هي رأس المال الحقيقي في الأردن، ومن الإشكاليات كذلك الإهدار في الموارد المادية ،والمالية والبشرية، والتقنية بسبب عدم الاستخدام الأمثل لهذه الموارد، والترهل الوظيفي في هذه الأجهزة الإدارية، والفنية، والعجز المتراكم في موازنات الجامعات، ولا يخفى أثار هذا العجز على قدرة الجامعات على تحقيق أهدافها ، وسيطرة مجلس التعليم العالي على سياسات الجامعات، وموازناتها، وبخاصة المتعلقة بقبول الطلاب والتمويل، ومن الاختناقات أيضا تقادم التشريعات، والقوانين، والأنظمة، وتعددها، وجمودها ،وعدم مواكبتها للتطوير، والتغيير، وعدم مواكبة الجامعات للتغيرات السياسية، والاجتماعية، والاقتصادية، والتكنولوجية والعلمية، والمعلوماتية، والإدارية التي طرأت المجتمع الأردني في السنوات الأخيرة، ومقاومة الجامعات للتغيير، والتطوير، وانعدام التميّز، والإبداع، والاكتشاف العلمي في هذه الجامعات.

وبما أنّ إدارة الجودة الشاملة حظيت باهتمام محلي وعالمي لمَا يؤمل عليها من إحداث نقلة نوعية في إدارة الجامعات: لذا جاءت هذه الدراسة لبيان مدى إمكانية تطبيقها في جامعة مؤتة.

2.1 مشكلة الدراسة:

تعتبر الجامعات من المؤسسات المهمة في أي دولة حيث أنها تلعب دور القائد والموجه لعمليات التغيير، والتطوير، فقيام هذه المؤسسات بتطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة يمكنها من أداء أدوارها الريادية، وتحقيق أهدافها المتمثلة في التحسين المستمر لجودة الخدمات الجامعية المقدمة، والسعي لإرضاء المنتفعين من هذه الخدمات، وتقليل تكاليف إنتاجها من خلال ممارسة تجنب الأخطاء والعمل الصحيح من أول مرة. (ناجي، 1998).

وعلى الرغم من الإقبال المتزايد من قبل المؤسسات المختلفة، وبما في ذلك مؤسسات التعليم العالي في التعامل مع قضايا إدارة الجودة الشاملة إلا أنّ ذلك ما زال ينحصر في تحقيق مزايا فنية تستخدم لأغراض تنافسية، ولم يتم التعامل مع هذا المفهوم من منظوره الواسع، وهو الإطار التكاملي لإدارة الجودة الشاملة.

إنّ تطبيقات مفاهيم إدارة الجودة الشاملة لم تعد تعني الامتثال لقواعد فنية- كما هو سائد حالياً – بل أصبحت جزءاً لا يتجزأ من النظام الإداري في المنظمات الحديثة، هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى فإنّ البحث عن أبعاد هذه القضية ما زال في بداياته، وبخاصة في الدول النامية، ومنها الدول العربية،إذ لم يتصدى الباحثون بعد – بما يكفي – لدراسة المجالات الإدارية، والتنظيمية، والسلوكية، والفنية لإدارة الجودة الشاملة، وعلى نطاق أوسع، وبذلك تمحورت مشكلة الدراسة في استجلاء إمكانية تطبيق هذا المفهوم من قبل الإداريين في جامعة مؤتة حسب مراكزهم الوظيفية، وخبراتهم، ومؤهلاتهم العلمية ، لما يؤمل عليها من نتائج قد تفيد متخذي القرار لبناء خطوات أكثر جرأة في تبني هذا المفهوم والانتقال إلى الممارسة الفعلية.

3.1 هدف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى الإجابة عن الأسئلة التالية :

1- ما مدى إمكانية تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في جامعة مؤتة من وجهة نظر الاداريين فيها؟

2- هل تختلف تقديرات الإداريين في جامعة مؤتة لمدى إمكانية تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة فيها باختلاف مؤهلاتهم العلمية، وخبراتهم الإدارية، ومراكزهم الوظيفية؟

4.1 أهمية الدراسة:

تبرز أهمية هذه الدراسة من خلال تطرقها إلى نظام يتسم بالحداثة أخذ يظهر في مؤسسات التعليم العالي والقطاع التربوي في الدول المتقدمة، ألا وهو نظام إدارة الجودة الشاملة.

وتظهر أهمية هذه الدراسة من خلال ما يلي:

1- أنها تتناول موضوعا حديثا مثل إدارة الجودة الشاملة ،وتطبيقاتها في الجامعات العربية.

2- تساعد هذه الدراسة على توفير المعلومات للمسؤولين في جامعة مؤتة لبناء الاستراتيجيات، بقصد زيادة الوعي بأهمية إدارة الجودة الشاملة مما يساعدهم على وضع الخطط لتطبيق هذا المفهوم.

3- تمثل هذه الدراسة أساسا لدراسات أخرى في نفس المجال.

5.1 حدود الدراسة:

1- اقتصرت هذه الدراسة على جامعة مؤتة.

2- اقتصرت هذه الدراسة على رئيس الجامعة ونوابه، والعمداء، ونائبو، ومساعد العمداء، ورؤساء الأقسام الأكاديمية، ومديري الوحدات الإدارية العاملين في جامعة مؤتة الحاصلين على درجة بكالوريوس كحد أدنى خلال العام الدراسي (2004_2005).

التعريفات الاصطلاحية:

اعتمدت الدراسة على مجموعة من التعريفات الاصطلاحية التي وردت في متن الرسالة وعلى النحو التالي:

مفهوم الجودة(لغة):

جاد جودة : صار جيدا، وهو ضد الرديء "فعل الجيد " جود الشيء حسنه: جعله جيدا(المنجد في اللغة والإعلام ،ص1994,109).

مفهوم الجودة اصطلاحا:

الجودة كما عرفها Phlip Grosby كما ورد في (الصرن،ص2002,6): ان الجودة هي "المطابقة للمتطلبات وذلك أن المواصفات يجب أن تعكس حاجات الزبون بشكل صحيح ".

6.1 التعريفات الإجرائية:

الإداريون:

يقصد بهم الإداريون الأكاديميون، من عمداء ونوابهم ورؤساء الأقسام، كذلك الإداريون التنفيذيون من مدراء الدوائر، ورؤساء الأقسام ،والشعب في جامعة مؤتة، والمراد إجراء الدراسة عليهم، والتأكد من معرفتهم لمفاهيم إدارة لجودة الشاملة، والحاصلين على درجة البكالوريوس كحد أدنى.

إدارة الجودة الشاملة: لقد عرف معهد الجودة الفدرالي إدارة الجودة الشاملة كما ورد في الهلالي(1998) على أنها "نظام إداري استراتيجي متكامل يساعد في تحقيق حالة من الرضا لدى العميل، ويتضمن هذا النظام المديرين، واصحاب الأعمال، ويستخدم طرق كمية لإحداث تطوير مستمر في عمليات المنظمة ".

مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

يقصد بإدارة الجودة الشاملة كما عرفها جيمس رالـــي (James Riley) كمـــا ورد في (الدرادكة والشبلي، ص 25، 2002) بأنّها: " تحول في الطريقة التي تـــدار بها المنظمة، والتي تنظمن تركيز طاقات المنظمة على التحسينات المســـتمرة لكـــل العمليات، والوظائف، وقبل كل شيء المراحل المختلفة للعمل، إذ أن الجودة ليســـت اكثر من تحقيق حاجات العميل ".

كما عرفها جوزيف جابلونسكي(Jablonski,17:1994). بأنها: "شكل تعـــاوني لاداء الأعمال يعتمد على القدرات المشتركة لكل من الإدارة والعاملين، وذلك بهدف تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية بصفة مستمرة، من خلال فرق العمل "

وقد عرفها ارثر(Arther) كما أوردها(الصرن، 2001) بقوله "أنهـــا ثـــورة ثقافية في الطريقة التي تعمل، وتفكر بها الإدارة حول تحسين الجودة ، وهي مـــدخل يعبر عن مزيد من الإحساس المشترك في ممارســـات الإدارة التـــي تؤكـــد عليهـــا الاتصالات في الاتجاهين، وأهمية المقاييس الإحصائية، وهي تعبيـــر مســـتمر مـــن الإدارة فيما يخص النتائج إضافة إلى تفهم الإدارة وادارتها للعمليات بشـــكل يحقـــق النتائج كما أنها نتاج ممارسة الإدارة، والطرائق التحليلية التي تعود لعملية التحســـين المستمر، والتي تقود بدورها إلى تخفيض التكلفة".

وقد عرفها ويليامز بقوله:"إن إدارة الجودة الشـــاملة تعنـــي تعريـــف فلســـفة المنظمة للأفراد العاملين بها. كما تعمل على تحقيق دائم لرضا العميل مـــن خـــلال دمج الأدوات، والتقنيات، والتدريب. ويشمل ذلك تحسنا مستمرا في العمليات داخـــل الشركة أو المنظمة، مما يحقق منتجات، وخدمات عالية الجـــودة "(ويليـــامز، ص5، 1999).

ويمكن القول أن إدارة الجودة الشاملة هي إحدى ابـــرز المفـــاهيم الإداريـــة الحديثة التي تعمل على إحداث تغييرات جذرية في أسلوب عمـــل المنظمـــة، وفـــي فلسفتها وأهدافها، بهدف إجراء تحسينات شاملة في جميع مراحل العمل بالشكل الذي يتفق مع المواصفات المحددة، والمتفقة مع رغبات العملاء، أو إسعادهم.

إدارة الجودة الشاملة والإدارة بالأهداف:

بيــن اللــوزي(1997) أن الإدارة بــالأهداف تعــد نموذجا إداريا قائم بحد ذاتــه،وتقــوم على أساس المشاركة في اتخاذ القرار، وتحديد أهداف، ونتائج متوقعة يــتفق الرئــيس والمرؤوس عليها ويعملوا على تحقيقها، فهي لذلك تقوم على فلسفة المشــاركة فــي اتخاذ القرار، ويعتبر أسلوب الإدارة بالأهداف أسلوب غير تسلطي يــأخذ بعين الاعتبار العوامل النفسية،والاتجاه السلوكي وما يفرضه المجتمع والبيئة. وحــتى يتم تطبيق هذا المفهوم بنجاح لابد من خطوات تمهيدية منها :زيادة التفويض فــي الصــلاحيات والابــتعاد عن المركزية، توفير حرية الحركة وتشجيع الإبداع والابتكار في العمل، أن يكون هناك مشاركة في الإدارة، والأيمان بإنسانية الإنسان. ومــن الخطوات الفعلية التي يجب اتباعها: أولا يتفق الرئيس والمرؤوس على تحديد الأهداف والنتائج المتوقع الوصول إليها خلال فترة زمنية محددة، ثانيا: يبقى الرئيس والمرؤوس ملتزمين بتلك الأهداف ليسجل الرئيس مدى التزام المرؤوس بذلك، ثالثا: بعد أن تنتهي السنة التخطيطية يعمد الرئيس إلى مقابلة المرؤوس للتعرف على ما تم إنجازه ومكافأة كل إبداع.

إن الإشــراف اللصــيق ،وسلسلة الأوامر، والتعليمات لا تتناسب مع تطبيق إدارة الجــودة الشاملة، لأنها تؤدي إلى قتل الروح المعنوية، وتقضي على المرونة في العمل، فالنموذج (X) لم يعد يحقق أهداف المنظمة لذلك تم التوجه إلى تبني نهج إدارة (y) التــي يؤكــد على ضرورة المشاركة بوضع الأهداف، والخطط ،ثم توفير المعلومــات الكافــية للتنفــيذ، وتفويــض السلطة، من اجل توفير درجة من الحرية والمــرونة فــي العمل ؛مما يشجع على تنمية الرقابة الذاتية لدى العاملين، حيث أن الإشــراف اللصيق، والروتين العقيم؛ يؤدي إلى قتل العمل الخلاق، ويحد من تطور المهارات، والقدرات الشخصية ؛لذلك تلفت إدارة الجودة الشاملة الأنظار إلي أسلوب الإدارة بــالأهداف، حيث يوجد هدف استراتيجي كلي للمنظمة هو إرضاء العملاء، الــذي بــناء عليه تقوم الإدارة العليا بوضع أهدافها. وفي ضوء هذه الأهداف تقوم الإدارة التنفيذية الوسطى بوضع أهداف تساعد على تحقيق أهداف الإدارة العليا، بعد ذلــك يأتي دور الإدارة المباشرة لتضع أهدافها التي تحقق أهداف المستوى الأوسط،

وهكذا تستمر سلسلة من الأهداف حتى يتم الوصول إلى قاعدة الهرم التنظيمي. وتتصف هذه الأهداف بأنها مترابطة ومتكاملة لتحقق هدف المنظم الكلي وهو إرضاء العملاء (العقيلي،2001).

إدارة الجودة الشاملة وعمليات التغيير:

يشير عامر (1992) إلى ان التغيير أحد الملامح الحيوية للإدارة الفعّالة، ويعتمد نجاح التغيير على عدة أمور منها :إدراك الإدارة العليا لأهمية التغيير، مهارة الخبير التنظيمي في إحداث التغيير ودراسة المشكلات، وتعاون الإدارة والخبير في تشخيص المواقف المختلفة والمشكلات الطارئة واقتراحها الحلول الناسبة، واختبار الحلول على نطاق ضيق ومن ثم متابعة هذه الحلول.

يرى توفيق (2003) أن هناك ارتباط وثيق بين إدارة الجودة الشاملة وثقافة التغير؛ حيث أن معرفة الثقافة التنظيمية المطلوبة يؤدي إلى توليد القيم والتي تنعكس على السلوك الإداري ، ولكن هذا الأمر لان يؤدي إلى إحداث تحول كبير باتجاه الجودة الشاملة ؛حيث أن هذا المفهوم يحتاج إلى إدارة تحول من الوضع الراهن الى الوضع المرغوب فيه ، إن التحول نحو إدارة الجودة الشاملة يأخذ وقتا طولا، وتواجه مقاومة شديدة من العاملين. إن تأثير إدارة الجودة الشاملة على الثقافة التنظيمية تمثل استراتيجية تغيير جذري ؛حيث أنها تؤدي إلى إحداث تغيير ثقافي على المدى البعيد. وتتطلب إدارة الجودة الشاملة أن يكون هناك التزام ذاتي من الأفراد، مع توفير نمط قيادي يأخذ باعتباره وجود مقاومة للتغيير ولا بد للإدارة من التعامل الجيد مها. يقاوم الأفراد الجودة الشاملة للعديد من الأسباب منها: الخوف من الفشل، عدم ثقة الأفراد بأنفسهم، وجود أستياءات قديمة بين الأقسام التي لها ارتباط مع بعضها البعض،التغيير بالنسبة للأفراد قد يعني المزيد من الأعباء في العمل؛ حيث أن الجودة الشاملة تتطلب جهود جبارة سواء كان ذلك متعلق بالموارد البشرية أو المادية، كذلك عدم وجود تخطيط جيد لادارة الجودة الشاملة، وعدم الالتزام بتنفيذها خلال الفترة المحددة ؛مما يؤدي إلى وجود سمعة سيئة لاستراتيجيات التغيير غير الفعّالة.

إن عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة كمل بين ذلك العقيلي(2001) يستلزم أن تكون على أساس متين يضمن نجاح التطبيق؛ لذلك لا بد من إحداث تغييرات جوهرية مع الأخذ بعين الاعتبار أن التغيير الحاصل سوف يلاقي مقاومة شديدة من قبل العاملين ، لذلك لابد من وضع الخطط المدروسة ؛لمواجهة مقاومة العاملين، وكسب ثقتهم. ومن التغيرات الأساسية التي تمهد لتطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة:

1. تغيير القيم، والمعتقدات التنظيمية السائدة وتوحيدها من خلال ثقافة تنظيمية جديدة؛ مما يؤدي إلى تحقيق أهداف إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة.
2. تغيير الهيكل التنظيمي التقليدي الذي يسمى بالهراركية؛ الذي يعوق فكرة تحقيق إدارة الجودة الشاملة.
3. إعداد تصميم العمليات بحيث يتميز بسهولة تنفيذه، فالتصاميم القديمة لا تخدم منهجية إدارة الجودة الشاملة.
4. تغير الأنظمة، والتعليمات، والسياسات، والتي تعتبر ضوابط عامة وشاملة للأداء التنظيمي الكلي، بحيث تكون موجه لتحقيق الأهداف المطلوبة.
5. تحتاج إدارة الجودة الشاملة تغيير في النمط القيادي، فالقيادة المطلوبة لابد أن تكون قادرة على تحقيق التعاون بينها وبين المرؤوسين.
6. إن تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة يحتاج إلى تغيير في أسلوب عمل المنظمة، والاعتماد على العمل الجماعي ،وروح الفريق، والمشاركة في صنع القرار.

أبرز رواد إدارة الجودة الشاملة:

ظهر هناك العديد من العلماء والرواد المهتمين بإدارة الجودة الشاملة ، ومن هؤلاء الرواد،إدوارد ديمنج ،وجوز يف جوران، وارموند فيجنباوم ،وكاوا ايشكاوا، وسوف يتم ذكرهم بشيء من التفصيل على النحو التالي:

إدوارد ديمنج:

يعتبر إدوارد ديمنج الأب الحقيقي لادارة الجودة الشاملة، وقام بوضع نموذج ديمنج الذي يشتمل على (14) مبدأ، يشكل مضمونه إطارا عاما للمنظمات من اجل

الاستعانة به عند وضع نموذج خاص بها،والشعار الذي وضعه هو "أن العنصر البشري هو أساس ومحور الاهتمام"وفيما يلي عرض لهذه المبادئ (العقيلي،2001):

1- تبني المنظمة الفلسفة الجديدة، وتقوم على أساس تحقيق أعلى جودة في منتجها من اجل تحقيق مركز تنافسي جيد في السوق ؛لضمان البقاء والاستقرار، وهذه الفلسفة يجب صياغتها على شكل رسالة تعمم على كل من يعمل في المنظمة.

2- شدة المنافسة تدعو المنظمة بإلحاح إلى تبني سياسة تطوير، وتحسين مستمرين لمنتجها أو خدماتها، واكد ديمنج على أن عملية التحسين هي حلقة دائرية لها صفة الاستمرارية، واشار ديمنج إلى أن التحسين المستمر للجودة يجب أن يشمل كافة مجالات العمل في المنظمة.

3- تغيير هدف الرقابة من كشف الخطأ، ومحاسبة المسؤول إلى الرقابة الوقائية التي تهدف إلي منع الوقوع في الخطأ، وتقديم الدعم إلى من يخطئ؛ليتخطى خطأه، ويتابع ويستمر في عمله.

4- إقامة علاقات حسنة مع الموردين من اجل الحصول على مستلزمات ذات جودة عالية.

5- التركيز على عملية التعليم، والتدريب المستمرين بحيث تشمل كافة فئات العاملين في المنظمة.واكد ديمنج على أن تكون أساليب التعليم، والتدريب حديثة، ومتطورة ؛ بحيث تخدم عملية التحول من الطريقة التقليدية إلى منهج إدارة الجودة الشاملة.

6- التقييم على أساس الجودة النوعية وليس على أساس الكم.

7- تنمية صفة القيادة لدى المديرين ، فالقائد من وجهة نظر ديمنج هو مدرب وليس قاضي، هو الذي يكافح من اجل إزالة العقبات، وهو الذي يحدد الانحرافات، ويستجيب لرغبات العملاء.

8- الابتعاد عن فكرة تحقيق الربح بأي وسيلة ؛الأمر الذي يؤثر سلبا على مستوى الجودة ،وفي رضا العملاء.

9- إزالة كافة الحواجز التي تمنع العاملين من تحقيق إنجازاتهم.

العملاء، وزيادة الإنتاجية؛ مما يرسخ مفاهيم الجودة في الإنتاج، والخدمة المقدمة للعملاء.

3- التحديات المرتبطة بترسيخ الشفافية في العمل الإداري، وخلق مؤسسات خالية من العيوب هو المنطلق الأساسي لادارة الجودة الشاملة لأنها تؤمن بضرورة وضوح الإجراءات، والتشريعات، واللوائح التي تعمل المؤسسة في ظلها.

4- التحديات المرتبطة بأتمتة العمل الإداري وضرورة ترسيخ الإدارة الإلكترونية في عمل المؤسسات؛ مما يساعد المؤسسات على تقديم خدمات أسرع وخالية من العيوب.

5- التحديات المرتبطة بالتخلص من جميع مظاهر الفساد والترهل الإداري: فالمقصود بالترهل الإداري هي ما يصيب المؤسسة من تضخم في أعداد أجهزتها وموظفيها، مع ما يرافقه من ضعف في أداء العاملين، أما الفساد الإداري فهو قيام الموظف باستغلال مركزه الوظيفي من اجل الحصول على مكاسب شخصية، فان التخلص من هذه المظاهر يؤدي إلى قدرة المؤسسات على تقديم خدمات ذات جودة عالية، مما يساعد على تحقيق مفهوم الجودة الشاملة وذلك من خلال التخلص من العيوب ومنع استفحالها.

6- التحديات المرتبطة بترشيد الأنفاق الحكومي، وتقليل التكاليف التشغيلية؛ حيث يساعد ذلك في توفير السيولة التي تساعد المؤسسة على تقديم منتجاتها بجودة عالية؛ حيث أن المركز المالي يساهم في تحقيق التحسين المستمر، ويساعدها على تدريب العاملين وتأهيلهم، وتحقيق رغبات العملاء.

7- التحديات المرتبطة باستقطاب الموارد البشرية المتميزة بامتلاكها الأنماط الإدارية الحديثة وذات التفكير الإبداعي؛ مما يساهم في تحقق مفهوم الجودة الشاملة من خلال عملها المتميز، ورفع وتيرة العمل.

الايزو وادارة الجودة الشاملة:

لا يمكن فصل إدارة الجودة الشاملة عن الايزو؛ وذلك بسبب الارتباط القوي بين المفهومين كما يعتبر الايزو تقنية من تقنيات إدارة الجودة الشاملة، واعتبار الايزو مقدمة ممتازة، وهيكلا أساسيا للوصول إلى حالة الجودة الشاملة في

المؤسسة. وهناك من يخلط بين إدارة الجودة الشاملة والايزو واعتبارهما مفهوم واحد؛ مما تطلب بيان الفرق بين المفهومين. وبين (الدرادكة والشبلي،2002) العلاقة بين المفهومين بآلاتي:

الايزو(ISO) كمصطلح هي اختصار International Standardization Organization وهي مسمى المنظمة العالمية للمعايرة، وهذه المنظمة تقوم بوضع مقاييس عالمية لنظام إدارة الجودة في أية منظمة سواء أكانت إنتاجية، أو خدمية، وتشتمل على سلسلة من المعايير على شكل شعارات لكل منها رف خاص بها: ISO9001، ISO9002، ISO9003 وكل منها يناسب نوع معين من الشركات،كما قامت هذه المنظمات بإصدار دليل الجودة في الأنواع الثلاثة، وأعطته رقم (9004).

فالايزو عبارة عن "نظام متكامل يتكون من مجموعة من المعايير، والمقاييس المنظمة والتي يتم وضعها من قبل المنظمة الدولية للمقاييس (المعايرة)؛ لتقوم بدورها بمنح شهادات لهذه المؤسسة في ضوء مدى توفر هذه المعايير لديها "وتشترط شهادة الايزو ضرورة قيام الشركات بالاحتفاظ بما يسمى (بسجلات الجودة) والبالغ عددها (17) سجلا؛ لكي تثبت مدى سلامة وكفاءة نظام الجودة لديها، ومن هذه السجلات:1- سجل الجودة 2- سجل مراقبة العقود 3- سجل التدريب.

أهمية تطبيق الايزو:

من الفوائد التي تحققها (ISO) مايلي:

1- تحقيق الاستقرار، والثبات للمؤسسة، وتحقيق ثقة عالية بسلعها، ومنتجاتها والخدمات التي تقدمها.

2- توفير لغة، ومصطلحات مشتركة، وواضحة على الصعيد الدولي.

3- إتاحة الفرصة الواسعة أمام الأنشطة التجارية، والتسويقية؛ لدخول الأسواق العالمية بقدرة فاعلة، وكفاءة عالية.

4- إطالة العمر الاقتصادي للمؤسسة في الأسواق نتيجة تزايد الثقة بمنتجات، وخدمات المؤسسة.

5- تشكيل الأنظمة الثابتة للجودة في المؤسسة، وإتاحة فرص اعتمادها في استخدام إدارة الجودة الشاملة.

6- رفع كفاءة الأنشطة التشغيلية، والعمليات الإنتاجية بصورة عامة.

7- تنمية ثقة المتعاملين مع المؤسسة من خلال استمرارية توفير الجودة المناسبة لمخرجاتها الإنتاجية.

8- تنمية روح العمل الجماعي، وتوفير سبل العمل الجماعي، وتنمية روح الفريق الواحد والثقة العالية، وتوفير سبل الرقابة الذاتية للإدارة.

9- تعزيز قدرة المنظمة الاقتصادية على تحقيق صور النجاح، والتفوق النوعي في الأداء.

وقد بين (العقيلي،2001) أن الفرق بين إدارة الجودة الشاملة ونظام الجودة العالمي يكمن في آلاتي :

1. يتضمن نظام الجودة العالمي الايزو إطارا عاما يشمل معايير دولية للجودة متفق عليها، أما إدارة الجودة الشاملة فهي نهج إداري، وفلسفة تنظيمية عامة وشاملة تتبنى عدة أنظمة متكاملة في كافة مجالات العمل داخل المنظمة.

2. يمكن اعتبار نظام الجودة مرحلة أولية؛ للوصول إلى منهجية إدارة الجودة الشاملة مستقبلا.

3. تهدف المنظمات التي حازت على شهادة الايزو إلى التعامل غير المباشر مع المستهلك، وذلك من خلال تطبيق المعايير الدولية للجودة وفي حين إن المنظمات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة تهدف إلى التعامل المباشر مع العملاء.

4. جميع المنظمات التي حازت على شهادة الايزو، تخضع إلى مراقبة وتفتيش دوري من قبل المنظمة العالمية للمعايرة، أما المنظمات التي تطبيق إدارة الجودة الشاملة فلا يوجد هذا الشيء لديها.

خطوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

ليس هناك أسلوب واحد لتطبيق إدارة الجودة الشاملة متفق عليه من جميع الباحثين، والمهتمين بهذا الموضوع. لكن هناك مجموعة من الخطوات العامة التي

بينها(ناجي ،1998)، والتي يمكن للإدارة اتباعها في تطبيق هذا البرنـامج فـي أي مؤسسة، وهذه الخطوات هي :

الخطوة الأولى: التزام، وتعهد الإدارة العليا بتنفيذ برنامج إدارة الجـودة الشـاملة، وتدريب الإداريين على مفاهيمها، وأساليب تطبيقها، وتشكيل فرق تحسين الجودة.

الخطوة الثانية: خلق تصور، وفلسفة، واضحة للمؤسسة؛ لإيصال أهـداف الجـودة الشاملة لجميع أفراد المؤسسة.

الخطوة الثالثة: تشكيل مجلس الجودة يضم في عضويته المـدراء التنفيـذيين فـي المؤسسة، ورؤساء الأقسام المختلفة فيها، ويقوم مجلس الجودة بالإشراف على عملية تخطيط، وتنفيذ، وتقييم البرنامج، كما يقوم بعقد لقاءات دورية يتم توثيقها.

الخطوة الرابعة: صياغة استراتيجية إدارة الجودة الشاملة و تحديد طريقـة إدخـال إدارة الجودة في هيكل المؤسسة، وتكوين نظام داخل وحـدات المؤسسـة؛ لوضـع أهداف محددة لادارة الجودة الشاملة داخلها، واستخدام الأنظمة الإدارية الحالية فـي تنفيذ البرنامج. أي استعمال كافة الوظائف الإدارية التي تحدد أهداف، ومسـؤوليات سياسة الجودة، وتطبيقها مثل: تخطيط، ورقابة، وضبط، وتحسين الجودة.

الخطوة الخامسة: اتخاذ القرار حول مجال تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة وهل سيكون في كل المؤسسة، أو اختيار وحدة، أو قسم في البداية لتنفيذ البرنامج، وتحديد مدى استعداد، وجاهزية كل قسم للتغيير.

الخطوة السادسة: تحليل احتياجات تدريب المدراء التنفيـذيين، ورؤسـاء الـدوائر والموظفين على مفاهيم إدارة الجودة الشاملة، وتحديد أنـواع البـرامج التدريبيـة اللازمة لكل مجموعة، والمواضيع التي سيتم التدريب عليهـا، والمـوارد اللازمـة للتدريب، والبرنامج الزمني له، وكوادر التدريب المطلوبة.

الخطوة السابعة : مطابقة المعايير والقياس، والتأكد من أنّ أقسـام المؤسسـة قـد طورت معايير لقياس مدى مطابقة السلع، والخدمات المنتجة لاحتياجات ورغبـات المنتفعين، وتعديل المقاييس الحالية، والأنظمة الإدارية؛ لقياس درجة تلبية احتياجات ورغبات المنتفعين.

الخطوة الثامنة: إدخال، وتطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة في الهيكل التنظيمي في المؤسسة، ووضع التفاصيل اللازمة لتطبيق البرنامج مثل: ما الذي سيتم عمله، ومن سيقوم بالتنفيذ، وكيف سيتم التنفيذ وبالتالي تحديد كل التفاصيل المتعلقة بالبرنامج مثل تحديد الهيكل التنظيمي اللازم، وكيفية تفويض الصلاحيات، والمسؤوليات للأفراد، والإجراءات العملية، والعمليات، والمصادر المطلوبة لتسهيل تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة.

الخطوة التاسعة: إعلان النجاح، ومكافأة، وتقدير الموظفين المشاركين في جهود التحسين، وتشجيع إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة.

الخطوة العاشرة: مراقبة، وتقييم النتائج باستمرار؛ لحل المشكلات، وتنفيذ التحسين المطلوب، وتتبع توافق جهود التحسين مع أهداف المؤسسة، وتقييم المصادر المستخدمة في جهود التحسين للحفاظ على الكفاءة، والاستخدام الأمثل لهذه المصادر كذلك استعمال التغذية الراجعة في تعديل استراتيجيات برنامج إدارة الجودة الشاملة، وتوسيع جهود التحسين لتشمل كل أقسام، ووحدات المؤسسة.

إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي:

إنّ المتتبع لمسيرة التعليم العالي يلمس التغيير المستمر الذي تشهده جامعات الدول مع بداية اختفاء صورة الجامعة التقليدية التي تعزل نفسها عن مجتمعها، وتتقوقع في محيطها، وحلول الجامعات المرتبطة بالمجتمع والمتفاعلة معه. إن التوجه إلى استشراق المستقبل بأساليب علمية متميزة، وطرق متطورة في شتى مناحي الحياة، يدفع مؤسسات التعليم العالي لتأدية دورها في تطوير المجتمع،وتقدمه. والتعليم الجامعي بحكم رسالته، وبحكم الأعداد الكبيرة المقبلة علية، جدير بكل بحث، واهتمام، ورعاية حتى يتخلص من المشكلات التي تكبل حركته، وتعوقه عن أداء رسالته، بحيث يساير الأنظمة التعليمية الأخرى في البلدان المتقدمة. (بدح،2003).

ويركز ناجي (1998) على أن مؤسسات التعليم العالي يجب أن تغّير من هياكلها، ونظمها بشكل جذري وذلك حتى تستطيع مواجهة التغيرات الاجتماعية، والاقتصادية، والتكنولوجية المحيطة بها. ولم يعد النمط التقليدي في الإدارة يصلح

لهذه الجامعات بل لابد من البحث عن أنماط إدارية جديدة اكثر مرونة، وقدرة على استيعاب، والانتشار، والإفادة من التكنولوجيا الحديثة، ومن هنا فان تطبيق مفاهيم إدارية حديثة مثل مفهوم إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، والجامعات سيكون إذا ما أرادت تحقيق أهدافها بمستوى عال من الكفاءة، والفاعلية.

مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي:

إن ضبط الجودة في التعليم العالي يهدف إلى تخريج أفواج من الشباب الأكفاء المؤهلين تأهيلا عاليا، والقادرين على العمل في مختلف مجالات التخصص العلمي، والمساهمة في إدارتها وتنميتها وتطويرها، ولقد عرف رودز إدارة الجودة الشاملة في التربية بانها " عملية إدارية استراتيجية ترتكز على مجموعة من القيم، وتستمد طاقة حركتها من المعلومات التي نتمكن في إطارها من توظيف مواهب العاملين، واستثمار قدراتهم الفكرية في مختلف مستويات التنظيم على نحو إبداعي لتحقيق التحسن المستمر للمنظمة". (درباس،ص15، 1994)

ويمكن النظر إلى إدارة الجودة الشاملة في التعليم كما بينها العلي(1996) على انها "نظام يتم من خلاله تفاعل المدخلات وهي: الأفراد، والأساليب، والسياسات، والأجهزة، لتحقيق مستوى عال من الجودة حيث يقوم العاملين بالاشتراك بصورة فاعلة في العملية التعليمية والتركيز على التحسين المستمر لجودة المخرجات؛ لارضاء المستفيدين".

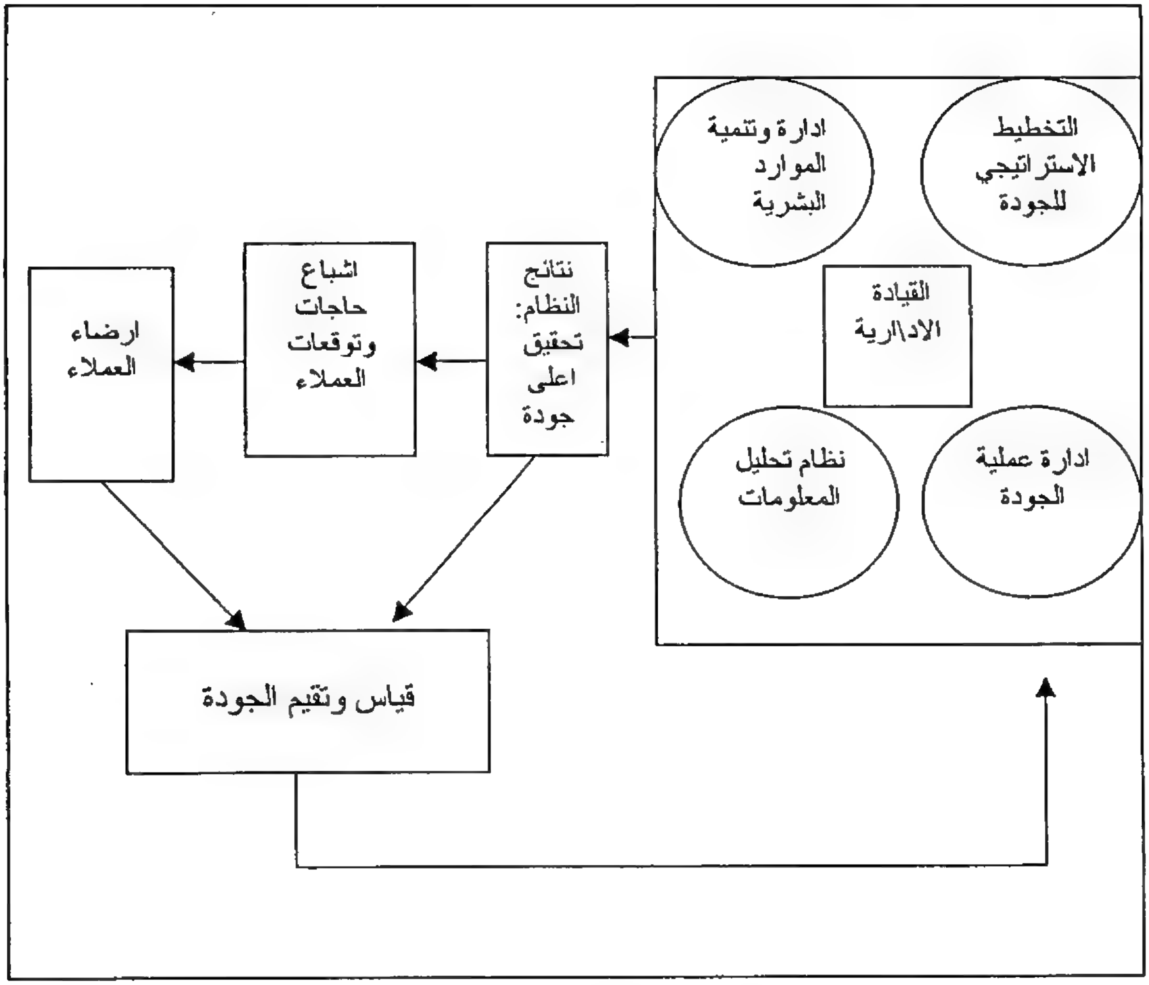
نماذج إدارة الجودة الشاملة:

ظهرت هناك العديد من النماذج في مجال إدارة الجودة الشاملة، وقد قام بوضعها العديد من الرواد والمفكرين، وقد تم تطويرها من قبل العديد من الباحثين لتمكينهم من تطبيقها في مجال التعليم. ومن هذه النماذج:

ا- انموذج مالكوم بالدرج:

يعتبر بالدرج أحد رواد إدارة الجودة الشاملة الأمريكية، ويهدف أنموذجه إلى إرضاء العميل من خلال تقديم جودة عالية له، وبشكل مستمر، وذلك وفق ما يريده ويتوقعه، وتقديم المنفعة، والخير للبيئة، والابتعاد عن أي تصرف يضرّ بها.

إنّ مكونات أنموذج بالدرج كما بينه بدح (2003) يصور إدارة الجودة بنظام متكامل ، يسعى إلى تحقيق رضا العملاء. ويوضـــح الشـــكل (1) مكونـــات هـــذا النموذج:



الشكل رقم (1)

أنموذج مالكوم بالدرج لادارة الجودة الشاملة

المصدر (بدح، ص50، 2003)

القيادة الإدارية: وتشكل محور النظام المتكامل الذي يسعى إلى تحقيق الجودة، باعتبارها أنّها المسؤول الأول، وبشكل مباشر عن إرضاء العملاء. وقد أعطى بالدرج أهمية خاصة للإدارة الوسطى، والتنفيذية، كما أعطى أهمية لضرورة توفر القناعة الكافية لدى القيادة بجدوى إدارة الجودة الشاملة. واكد بالدرج على أهمية توفر درجة عالية من الإحساس بالمسؤولية الأخلاقية، والاجتماعية لديها تجاه البيئة، والصحة العامة.

3. قياس ردود فعل العميل، واتجاهاته، وشعوره نحو المنظمة، ومستوى رضاه عنها.

4. يجب اعتبار مستوى الجودة المطلوب من العميل، التزاما من المنظمة نحوه.

5. قياس درجة رضا العميل لا تكفي وحدها، بل يتطلب الأمـر مقارنـة هـذه الدرجة من الرضا مع درجة رضا العملاء لدى المنظمات المنافسة.

أنموذج السعود:

قام السعود بتطوير نموذج استخدام فيه مبادئ إدارة الجودة الشاملة لتطبيـق هذا المفهوم في المؤسسات التربوية (المدرسة). ويقوم هـذا النمـوذج علـى سـتة عناصر رئيسة كما يوضحها الشكل (2). وهي :

1- القيادة: قيادة إدارية فاعلة قادرة على توجيه هـذا الـنهج الإداري، وتسـيير المدخلات التربوية المدرسية للوصول إلى مخرجات محددة.

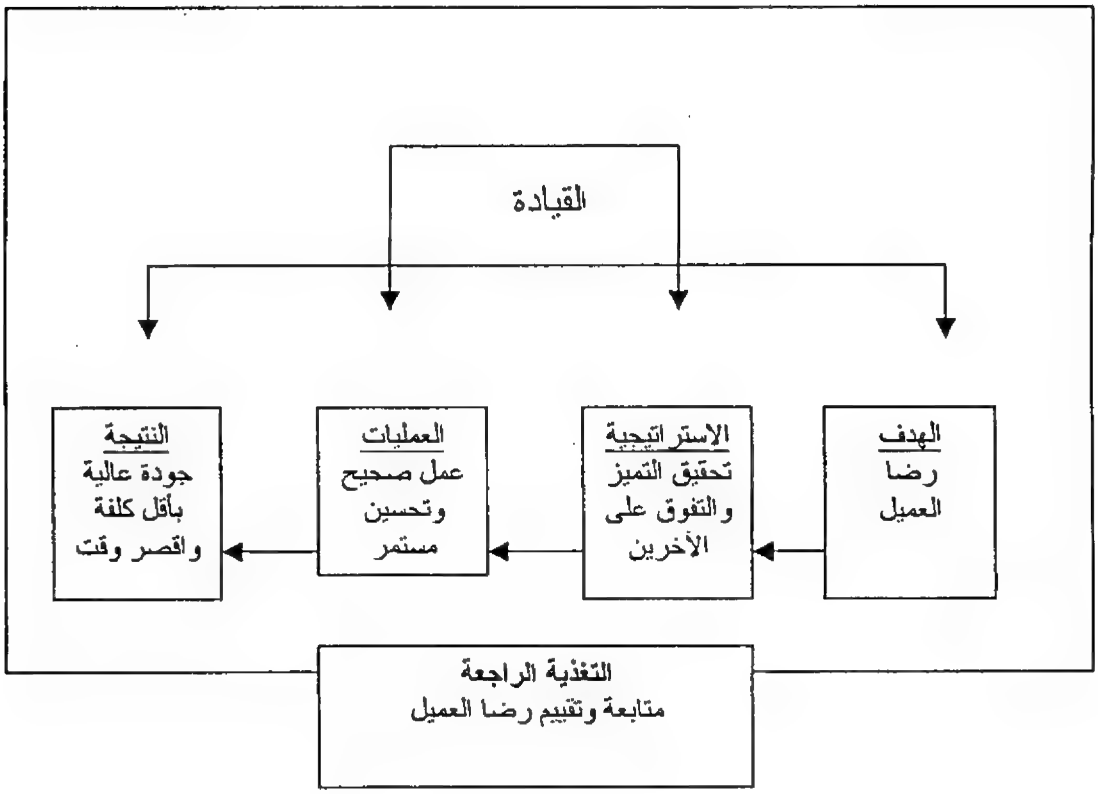
2- الهدف: إرضاء العميل (الطالب، ولي الأمر، رجال الأعمال. المجتمع).

3- الاستراتيجية: تحقيق التميز، والتفوق على الآخرين.

4- العمليات والأنشطة: العمل الصحيح من دون أخطاء من المرة الأولى.

5- النتيجة: الحصول على افضل جودة بأقل كلفة، واقصر وقت.

6-التغذية الراجعة: متابعة، وتقييم مستوى رضا العميل من الخدمات المقدمة



الشكل رقم (2)

أنموذج السعود لادارة الجودة الشاملة في المدرسة الأردنية

المصدر (السعود، ص9، 2003)

تطبيقات إدارة الجودة في الجامعات :

هــناك العديــد مــن الركائز الأساسية التي تقوم عليها إدارة الجودة الشاملة في مؤسســات التعلــيم العالــي، والتي يكاد يجمع عليها كل رواد الإدارة . وقد لّخص (الهلالــي،1998) أهم هذه الركائز بجودة الطالب وعضو هيئة التدريس، والبرامج التعليمية، وطرق التدريس،والكتاب الجامعي، والإدارة الجامعية، وكل ما يتعلق بذلك من أنظمة وتعليمات، وتمويل .

إنّ إدارة الجــودة الشاملة قد أثبتت نتائجها الإيجابية في تحقيق المركز التنافسي لعــدد من الشركات الصناعية. وقد أكدّ مدراء لست شركات أمريكية كبيرة أنّ إدارة الجودة الشاملة هي افضل طريقة لاداء أعمالهم، وان الشركات الصناعية ومؤسسات التعليم العالي لهي مسؤولية مشتركة في أنّ تتعلم، وتمارس إدارة الجودة الشاملة. إنّ

تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركات الصناعية قد سبق تطبيقها في مؤسسات التعليم العالي بعشر سنوات، حيث يعتبر التعليم الجامعي إحدى المجالات المثيرة للاهتمام، والتحديات لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في السنوات الأخيرة في الولايات المتحدة الأمريكية، وقد تزايد استعمال إدارة الجودة الشاملة في مؤسساته كطريقة حديثة في إداراتها، ويمكن إبراز التجارب التالية كمثال على تطبيقات إدارة الجودة في الجامعات:

أ- تجربة جامعة اوريجون:

قامت جامعة اوريجون (1989) بتطبيق إدارة الجودة الشاملة بنجاح، وقد تم دعم هذا المشروع من رئيس الجامعة ،وسبب تطبيقها على الواقع العملي هو؛اعتبار نظام إدارة الجودة الشاملة من أولويات الإدارة العليا، واحتمالية تطبيق هذا النظام بنجاح، واقتناع الإدارة العليا بأهمية هذا النظام، وأهمية هذا النظام بالنسبة للجهات المستفيدة من مخرجات التعليم. ولتطبيق هذا النظام اتبعت الجامعة عدة خطوات هي(أيوب،2000):

الخطوة الأولى: بيان سياسة الجودة الشاملة؛ حيث يقوم رئيس الجامعة بإجراء دراسة تمهيدية لسياسة الجودة.

الخطوة الثانية: تأسيس فريق عمل رائد لمتابعة الجودة.

الخطوة الثالثة: التعرف على احتياجات العملاء ،من خلال عرض جودة الأداء.

الخطوة الرابعة: قيام مجلس الجامعة بوضع خطة محاسبة؛ لتحقيق سياسة الجودة.

الخطوة الخامسة: قيام الأقسام بعملية التخطيط؛ لتطبيق هذا المفهوم.

الخطوة السادسة: يتم تأسيس فرق إدارية يومية؛ لتحسين العمليات.

الخطوة السابعة: تأسيس فرق التفاعل الوظيفي، وإنشاء مشاريع تجريبية.

الخطوة الثامنة: وضع سياسة للمكافآت، والتقدير.

الخطوة التاسعة: إعداد التقارير، ومنح الجوائز.

ب- **تجربة جامعة بنسلفانيا:**

قامت جامعة بنسلفانيا بتطبيق إدارة الجودة الشاملة وكانت في البداية في كلية وارتون للتجارة فقط. كما تم تشكيل مجلس الجودة بالإضافة إلى أربع فرق لتحسين الجودة، وقد استطاعت تحقيق وفورات مالية للجامعة، وتحسين في نوعية الخدمات الإدارية. وقد اعتمدت إدارة الجامعة مجموعة من الأهداف الاستراتيجية؛ لدعم رسالتي البحث، والتعليم في الجامعة، كما قامت بالتركيز على خدمة العملاء وإشباع رغباتهم. وعملت الجامعة على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جميع عملياتها الإدارية، والتعليمية، كما اعتمدت مساقات الجودة لتعليم طلبة البكالوريوس والماجستير والدكتوراه في تخصص إدارة الأعمال. واعتبرت تطبيق مفهوم إدارة الجودة عملية مستمرة.(ناجي ،1998)

ج- **تجربة مجلس التعليم العالي في ولاية فريجينيا :**

قام مجلس التعليم العالي في ولاية فريجينيا بتخصيص تمويل لرفع مستوى التميز بين جامعاتها وكلياتها في عام1994، وقد هدف البرنامج الى:

1- تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

2- تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الصناعة والأعمال.

ولتحقيق ذلك افترض المشروع ضرورة تحقيق عدة نتائج يمكن تصنيفها إلى نتائج تتعلق بالمدى القصير، ونتائج أخرى على المدى البعيد وهي (الهلالي، 1998):

1. أن يكون مفهوم إدارة الجودة الشاملة انعكاس لعملية التخطيط الاستراتيجي.
2. أن يصبح مجلس التعليم العالي اكثر استجابة للعميل الداخلي، والخارجي.
3. أن يقوم المجلس باستخدام أساليب لتطوير الجودة من خلال خمس عمليات أو اكثر.
4. أن يتم إدخال مبادئ إدارة الجودة الشاملة ضمن البرامج المنهجية بالجامعة.
5. أن يتبنى المجلس برامج تدريب على فلسفة إدارة الجودة الشاملة للمؤسسات التي تقع في نطاق الولاية.

6. أن يتم عقد مؤتمر يتم من خلاله تقييم نتائج مشروع تطبيق فلسفة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجامعي بولاية فرجينيا.

من التجارب السابقة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في بعض مؤسسات التعليم الجامعي، والعالي في الولايات المتحدة الأمريكية يتضح أن هذه المحاولات قد اختلفت في أهدافها، وإجراءاتها بعض الشيء، إلا أنها اتفقت على أهمية إدارة الجودة الشاملة في رفع وتيرة العمل فيها، وتحقيقها للتميز، وتحقيق رضا العميل، وان معظم تطبيقها تتركز في الجانب الإداري.

معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية

قد تواجه الجامعات الأردنية بعض المعوقات عند تطبيقها لأساليب إدارة الجودة الشاملة والتي يجب أن تعمل على تذليلها، والتغلب عليها في رحلتها نحو التحسين المستمر ومن هذه المعوقات كما أوردها(ناجي ،1998) :

1- ضعف بنية نظام المعلومات في الجامعات الأردنية، وعدم توفر البيانات اللازمة والمطلوبة لتصميم متطلبات العملية التعليمية في هذه الجامعات. إذ تعتبر البيانات، والمعلومات بمثابة الجهاز العصبي لنموذج إدارة الجودة الشاملة.

2- عدم توفر الكوادر التدريبية المؤهلة في مجال إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية. إذ أنّ التدريب يشكل الركيزة الأساسية في إدارة الجودة الشاملة قبل، وأثناء تطبيقها.

3- المركزية في صنع سياسات التعليم العالي التي تتبعها الجامعات الأردنية. وذلك عكس ما تعتمد عليه إدارة الجودة الشاملة من لامركزية في صياغة واتخاذ القرارات.

4- قد يجد بعض المدرسين أن مفاهيم إدارة الجودة الشاملة، والتي تطبق في مجال الإنتاج لا علاقة لها بعملية التدريس.

5- إنّ ثقافة التعليم العالي قد لا تتقبل، أو تقتنع بأهمية الحصول على التغذية الراجعة، كما أن هيكل المكافآت للأكاديميين لا يشجع على استثمار جهدهم، ووقتهم في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

2.2 الدراسات السابقة:

الدراسات العربية:

يتناول في هذا الجزء مراجعة للبحوث والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، والمتعلقة باستخدام إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية والتعليمية،والنتائج التي تم التوصل لها، وقد تم رصدها حسب التسلسل الزمني.

أجرى مكروم (1996) دراسة بعنوان " الأهداف التربوية بين صناعة القرار، ومسؤولية التنفيذ، دراسة تحليلية في ضوء مفاهيم إدارة الجودة الشاملة للمؤسسات التعليمية "، وقد هدفت هذه الدراسة التعرف على طبيعة الأهداف التربوية عند مستوى صياغتها استنادا إلى أيدلوجية المجتمع، كذلك فإنها تبحث في تأكيد مدخل إدارة الجودة الشاملة للمؤسسات التعليمية كنموذج إداري يسهم في درجة فعالة في تحقيق الأهداف التربوية في ضوء مفاهيم إدارة الجودة الشاملة للمؤسسات التعليمية. وتحقيقا لهذا الغرض اشتملت الدراسة على ثلاث محاور: ماهية الأهداف التربوية وانعكاساتها على السلوك، ومفهوم إدارة الجودة الشاملة للمؤسسات التعليمية، ومتطلبات تطبيقها ومن هذه المتطلبات:النظر إلى التعليم على انه نسق ثقافي، والتوازن بين المركزية واللامركزية، كذلك اشتملت الدراسة على المنظومة التعليمية لتحقيق الأهداف المأموله في ضوء مفاهيم إدارة الجودة الشاملة. وأشارت نتائج الدراسة إلى أنّ مدخل إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية يسهم بدرجة كبيرة في حل قضية التعارض بين النوعية والكمية؛ حيث أن إدارة الجودة الشاملة في علاقتها بمدخلات النظام التعليمي تعمل كضوابط للتنظيم بين هذه المدخلات أو بالاستثمار الأمثل لها، وحسن توظيفها، وفي علاقتها بالعمليات التربوية فإنها تؤكد فعالية المدرسة في تحقيقها لثلاثة معايير: ضوابط الموقف التعليمي، استراتيجيات التدريس في الموقف التعليمي، وفي الأهداف السلوكية.

وقام الهلالي (1998) بدراسة بعنوان " إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجامعي والعالي " وقد هدف من خلال هذه الدراسة تقديم تحليل لمفهوم الجودة الشاملة، وأدواتها، وأساليبها، وكيفية تطبيقها في مؤسسات التعليم الجامعي والعالي، وقد قام الباحث باستخدام منهج البحث الوصفي لمعالجة موضوع الدراسة.

كما قام باستعراض مفهوم، وفلسفة إدارة الجودة الشاملة التي طرحها ديمنج، وجوران، وشيورات، كما قام باستعراض تجارب تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجامعي، والعالي في أمريكا، وحدد كذلك الركائز الأساسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجامعي، والعالي ,ومنها:اهتمامات العميل،والقيادة،والمنظمة التعليمية. وقدم رؤية مقترحة لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة في مصر، وأخيراً أوصى بمجموعة من التوصيات منها :ضرورة الفهم الجيد لمصطلحات الجودة ،كما يجب أن تضع مؤسسات التعليم العالي في مقدمة أولوياتها توفير البيئة المناسبة لتطبيق هذا المفهوم في كل برامجها، وأن يكون هناك سعي متواصل لتحسين الجودة ، وإمكانية أن تقوم كل كلية أو جامعة، بمبادرات مستقلة لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة بها.

أجرتّ الباحثة ناجي (1998) دراسة بعنوان " إدارة الجودة الشاملة، والإمكانات التطبيقية في مؤسسات التعليم العالي " وهدفت إلى معرفة مفاهيم، وأساليب إدارة الجودة الشاملة، وإمكانية تطبيقها في مؤسسات التعليم العالي، وقد تكون مجتمع الدراسة، من جميع عمداء الكليات في جامعة عمان الأهلية وجميع طلاب الجامعة، وتكونت عينة الدراسة من (22) عميد، ورئيس قسم، ومدير دائرة. وتم اختيار عينة عشوائية طبقية من طلبة الجامعة وبلغ عدد أفراد العينة (600) طالب وطالبة. وقد قامت الباحثة بتطوير استبانه احتوت على خمسة أبعاد هي الكادر الأكاديمي، الخطط الدراسية، تجهيزات الجامعة ،التعليمات والأنظمة الداخلية، خدمات جامعية اخرى، وتوزيعها على عينة الدراسة؛ لاستطلاع آرائهم حول تطبيق إدارة الجودة الشاملة، والتعرف على أهم المعوقات أمام تطبيقها. وكان من نتائج الدراسة: أنّ إدارة الجامعة تتوفر لديها القناعة بأهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وأنّ هناك الكثير من العوائق التي تواجه عملية تطبيق برنامج متكامل في إدارة الجودة الشاملة منها: ضعف بنية نظام المعلومات في الجامعة الأردنية، وعدم توافر الكوادر التدريبية المؤهلة، المركزية في صنع القرارات، صعوبة إحداث التغيير في أفكار ومبادئ العاملين في الجامعة.

وفي دراسة قامت بها الاحمد (2001) بعنوان "مجالات تطبيق جودة التعليم الجامعي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية "، وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على المجالات التي يتم فيها تطبيق جــودة التعلــيم الجــامعي وقامت الباحثة بتطوير استبانه مكونة من (75) فقرة موزعة على خمــس مجــالات وهي: المنهاج، جودة التعليم، الكتاب الجامعي، أعضـــاء هيئـــة التـــدريس، الادارة الجامعية، وتكونت عينة الدراسة من (200) عضو هيئـــة تـــدريس تـــم اختيـــارهم بالطريق العشوائية. وتوصلت الدراسة إلي أنّ مجال العمليـــة التعليميـــة والمنهـــاج العلمي احتل المرتبة الأولى من مجالات جودة التعليم، وأحتل المرتبة الثانية مجـــال الكتاب الجامعي، يليه مجال أعضاء هيئة التدريس في المرتبة الثالثة، وفي المرتبـــة الرابعة كان مجال المنهاج، وكان في الرتبة الأخيرة مجال الإدارة الجامعية.

وفي دراسة قام بها عبد الغفور (2002) بعنوان " الجودة النوعيـــة لتطـــوير التعليم العالي، والبحث العلمي " تناول من خلالها مراجعة تاريخية للجودة النوعيـــة، واستعرض محاولات تقويم الأداء الجامعي، وكذلك استعرض نظـــام قيـــاس الأداء الجامعي، وقياس النوعية في ضوء التطورات العلمية، والتكنولوجية، وأشـــار إلـــى التحديات التي تواجه التعليم العالي. وقد أوصى الباحث بأن يمتلك التعليم العالي نظام للنوعية، وتأكيد الجودة.

قام الكيومي (2002) بدراسة بعنوان " تقدير درجة إمكانية تطبيـــق بعـــض مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في كلية التربية في سلطنة عمـــان مـــن وجهـــة نظـــر الإداريين، والمعلمين فيها "، وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على إمكانيـــة تطبيـــق بعض مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في كلية التربية في سلطنة عمان وقـــد تكونـــت عينة الدراسة من (449) إداري و(137) عضو هيئة تدريس، وقام بتطوير استبانه ضمت (53) فقرة موزعة على سبعة مجالات وهي: (رســالة الجامعـــة، صـــناعة واتخاذ القرار، الطريقة العلمية، عمل الفريق، التدريب المستمر، التقويم المســـتمر، اللامركزية الإدارية والاستقلالية)، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

1. إنّ وجهة نظر كلا من الإداريين، وأعضاء هيئة التدريس جاءت متطابقة في درجة إمكانية تطبيق بعض مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في كافة المجالات عدا مجال الطريقة العلمية.
2. كما أشارت النتائج إلى أنّ درجة الاختلاف في إمكانية تطبيق بعض مفاهيم إدارة الجودة الشاملة والتي تعزى لمتغير (المؤهل العلمي) كانت لصالح حملة الدكتوراه كانت في مجالات (التركيز على رسالة المؤسسة، صناعة واتخاذ القرار، التدريب المستمر).
3. كما دلت النتائج إلى أنّ هناك اختلاف في درجة تطبيق بعض مفاهيم إدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغير (المركز الوظيفي) لصالح الإداريين على مستوى الأداة ككل.

أجرى الموسوي (2003) دراسة بعنوان " تطوير أداة لقياس إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي "، وقد هدفت هذه الدراسة لتطوير أداة موضوعية لقياس درجة استيفاء مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، حيث تضمن المقياس في صورته النهائية (48) فقره، وتغطي أربع مجالات أساسية في إدارة لجودة الشاملة وهي: تهيئة متطلبات الجودة في التعليم العالي، تطوير القوى البشرية ، اتخاذ القرار وخدمة المجتمع، متابعة عمليات التعلم والتعليم، وتم تطبيق المقياس على (60) أستاذا في جامعة البحرين، وتوصل الى ان معاملات اتساق الفقرات بين 0.41 و0.75، فيما تراوحت معاملات الاتساق الداخلي للمقاييس الفرعية بين 0.73 و0.91. وقد أوصى الباحث في ضوء هذه النتائج إلى ضرورة الافاده من هذا المقياس في تحديد مدى إمكانية توظيف مبادئ إدارة لجودة الشاملة، وأفكارها في مؤسسات التعليم العالي بغرض تطوير عمليات التعلم والتعليم، وتحسين مخرجات التعليم وتجويده في الدول الخليجية، والعربية.

وفي دراسة قام بها بدح (2003) بعنوان "إدارة الجودة الشاملة أنموذج مقترح للتطوير الإداري، وإمكانية تطبيقه في الجامعات الأردنية العامه "، وقد هدفت إلى تطوير أنموذج لادارة الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية العامة. وقد

استخدم الباحث الأسلوب التحليلي، التركيبي النظري وذلك من خلال الرجوع إلى أدبيات الموضوع من مصادر أولية، وثانوية.

وقد توصلت الدراسة إلى إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة بدرجة كبيرة بعد أن بلور أداة الدراسة وهي الاستبانة التي تضمنت مجالات الأنموذج الذي توصل إليه، كما توصلت الدراسة إلي تصميم أنموذج لادارة الجودة الشاملة يقوم على عشرة مبادئ وهي: القيادة، رسالة الجامعة، والثقافة التنظيمية، ونظام حوسبة المعلومات وتحليلها، والتخطيط الاستراتيجي، وإدارة الموارد البشرية، وتنميتها، وإدارة العمليات، والتحسين المستمر، ورضا العملاء، والتغذية الراجعة. وقد أوصى الباحث بضرورة تنمية القيم، والاتجاهات لبناء ثقافة تنظيمية راسخة؛ لتأكيد إدارة الجودة الشاملة وعمليات تنفيذها لدى جميع الكوادر الإدارية، والأكاديمية في الجامعات الأردنية، والشروع في تطبيق أنموذج إدارة الجودة الشاملة الذي تم تطويره.

وفي دراسة قام بها القرعان (2003) هدفت إلى تطوير أنموذج لقياس درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الوحدات الإدارية في الجامعات الأردنية، وقد تكون مجتمع الدراسة من (755) فردا، وعينة الدراسة من (357)، وقد تكون الأنموذج من إحدى عشر عنصرا تتعلق بممارسات إدارة الجودة الشاملة، وتوصلت الدراسة إلى أن إمكانية تطبيق عناصر إدارة الجودة الشاملة جاءت متوسطة، ووجود فروق إحصائية في درجة تطبيق المديرين، والمساعدين، ورؤساء الأقسام لعناصر إدارة الجودة الشاملة، والمعوقات التي تحد من تطبيقها، ومن المعوقات التي أشار إليها: عدم توافر الكوادر التدريبية المؤهلة، الخوف من الفشل ،غياب الخطط الاستراتيجية. وقد أوصى الباحث بضرورة تسليط الضوء على استخدام الايزو9000 كدليل لإنشاء نظام الجودة.

الدراسات الأجنبية:

وفي دراسة قام بها سيمور (Seymour,1991) وهي دراسة مسحية على ثلاثة وعشرين من الكليات والجامعات التي تقوم بتنفيذ برنامج إدارة الجودة الشاملة. وكان هدف منها التعرف على إمكانية تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة في

الجامعات الأمريكية، وتوصلت هذه الدراسة إلى أنّ إدارة الجودة الشاملة تستطيع إن تخلق فرقا في تحسين جودة التعليم تشمل فوائد إدارة الجودة الشاملة في الحرم الجامعي والمتمثلة في تضاعف إمكانية المؤسسة التعليمية على تحمّل مسؤولية الخدمات التي تقدمها، وقد تحسنت البيئة المدرسية معنويا. واصبح اتخاذ القرار قائما على المعطيات، والحقائق اكثر مما كان عليه وأصبحت الفرص سانحة لاقناع الدوائر المختلفة أن يعملوا معا. وتضاعفت معرفة جميع العاملين حول المهمة، والعملية التعليمية، وتقلّصت النفقات، وانخفضت الأعمال التي تتطلب الإعادة.

وفي دراسة وصفية قام بها هوانج (Huang,1994) ، كان الهدف منها هو البحث في الصلة التي تربط بين أساليب القيادة لدى رؤساء المؤسسات التعليمية العالية ذات (الأربع سنوات) وبين ادائها لسلوكيات قيادة الجودة الشاملة، وتكونت عينة الدراسة من رؤساء الجامعات، والادرايين، وأعضاء الهيئات التدريسية المسؤولين عن إنجاز إدارة الجودة الشاملة في الجامعات ذات الأربع سنوات والكليات الأمريكية التي أنجزت مبادئ إدارة الجودة الشاملة في وظيفتها الإدارية. واستخدم الباحث استبانه تضم النمط القيادي لرئيس الجامعة، والسلوك الناتج عنه في تحقيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعة وقد بينت نتائج هذه الدراسة أن رؤساء الجامعات أدوا سلوكيات قيادة الجودة الشاملة إلى درجة محدودة، كما أن هناك علاقة إيجابية بين بعدي أساليب القيادة المتمثلين في الدراسة والهيكل التعليمي من جهة واداء الرؤساء لسلوكيات جودة القيادة من جهة أخرى.

وفي دراسة قام بها ارفن (Irvin ,1995) تهدف التعرف على الجهود المبذولة لإنجاز إدارة الجودة الشاملة في خمس من جامعات الأبحاث: جامعة كورنيل، وجامعة ماريلاند، وجامعة مشغان، وجامعة بنسلفانيا، وجامعة ويسكنسون. وتوجه الدراسة السؤال التالي: هل تستخدم جامعات البحث الرئيسة التي تنفذ إدارة الجودة الشاملة استراتيجيات إنجاز مختلفة ؟. وترى نتائج الدراسة أن إدارة الجودة الشاملة تمثل مبادرة موجهة إداريا لتحسين جودة الخدمات الحرم الجامعي واستيعاب التكاليف كما أن عددا من الهيئات التدريسية تعلم وتدير البحث حول إدارة الجودة الشاملة ولكن انشغال الهيئة التدريسية في استخدام مبادئ إدارة الجودة الشاملة تبقى

هي الاستثناء أكثر من القانون المتبع في الحرم الجامعي للجامعات الخمس وتقترح الدراسة سبلا(لادارة الجودة الجزئية) كي تصبح الإدارة المؤدية إلى التغير التنظيمي الإيجابي واسع النطاق في مجال الخدمات الإدارية.

أجرى كريستوفرسون (Chrestofferson,1997) دراسة بعنوان " إدارة الجودة الشاملة في كليات آيوا Iowa الأمريكية ومدارسها" ، كما قارنت الدراسة بين استجابات الكليات، والمدارس في هذه الولاية من حيث التدريب على الجودة، وأدوات الجودة والمعوقات التي تقف حائلا أمام تطبيق الجودة. وقد تكونت عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس، والإداريين، ورؤساء المجالس التعليمية في (15) مدرسةو(15) كلية. وتكون الاستبيان من (39) فقرة. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها:

1. أن المدارس، والكليات قد طبقت نظام الجودة ومعاييرها ووجدتها مناسبة لها.
2. تقوم المدارس، والكليات في هذه الولاية بعقد دورات تدريبية داخلية، وأخرى خارجية لأعضاء هيئة التدريس والإداريين.
3. تفتقر هذه المؤسسات إلى الخطط الكافية لتطبيق معايير الجودة الشاملة.

وفي دراسة قام بها لويس وسميث (Lewis and Smith,1997) هدفت إلى توضيح أهمية تطبيق الجودة الشاملة في التعليم العالي في ولاية فلوريدا، وقد استخدم منهج البحث الوصفي التحليلي من خلال التحليل النظري للعديد من الدراسات التي تناولت موضوع إدارة الجودة الشاملة، وقد توصلت الدراسة إلى أن تطبيق الجودة يساعد الجامعة على الارتباط بالمجتمع بصورة افضل، ويساعدها على التغلب على مشكلات الانعزال، والتفوق في أقسامها، وكلياتها. وقد حددت الدراسة الأعمدة الأساسية التي تقوم عليها الجودة الشاملة في التعليم الجامعي وتتضمن: الالتزام بالتحسين المستمر، الالتزام بإرضاء العميل، احترام الأفراد، وبث الثقة فيهم.

وفي دراسة قام بها فريد وروز (Freed and Ross,1997) بعنوان "تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي"، وهدفت إلى تحديد مجموعة من الاعتبارات التي تسهم في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي في جامعة مشغان، واستخدم فيها منهج البحث الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى

مجموعة من المبادئ منها : تحديد النتائج التي نريد أن نتوصل إليها بدقة ، الارتباط القوي بين الأنظمة الصغيرة داخل المؤسسة ، بناء القرارات بناء على الواقع الفعلي، المشاركة في صنع القرار، التعاون ، التخطيط من أجل التغيير ، القيادة الواعية، والمساندة.

أجرى اكسيو (Xue,1999) دراسة هدفت التعرف على الممارسات المتعلقة بالجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي من جامعات، وكليات الولايات المتحدة الأمريكية ، وركزت الدراسة بالتحديد على نوعية الممارسات، وأكثرها واقلها في نجاح تطبيق الجودة في البيئة الأكاديمية. واعتمد الباحث في بناء الأنموذج على المعايير الستة الأساسية المقترحة للجودة والتي وضعها مالكوم بالدرج والتي تتضمن: القيادة ، المعلومات ، التحليل ، التخطيط الإستراتيجي للجودة ، تطوير أداء العاملين ، تطوير الأداء العام ، تطوير النتائج. وقد تكونت الدراسة من مرحلتين أساسيتين : المرحة الأولى تضمنت إجراء دراستين مبدئيتين وعلى أساس هذه الدراسة تم بناء أداة الدراسة ، وتم تحليل نتائج الدراسة بناء على معايير بالدرج للجودة.

وتوصلت الدراسة إلى توزيع مؤسسات التعليم العالي إلى ثلاث مجموعات من حيث تطبيقها للجودة :

1. المبتدئين في تطبيق الجودة.
2. ذوي الخبرة المحدودة في تطبيق الجودة.
3. ذوي الخبرة الطويلة في تطبيق الجودة.

وقد قام كوش (Couch,1999) بإعداد دراسة بعنوان" مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كليات شمال كارولينا الأمريكية "، وهدف الدراسة هو معرفة الفروق في استجابات الإداريين، وأعضاء التدريس ، كما هدفت إلى قياس مدى تأثير بعض المعايير الأخرى في تطبيق الجودة مثل العوامل الشخصية، وتتضمن: (العمر ، الجنس ، العرق ، سنوات التوظيف). وتم بناء أداة البحث بناء على جائزة مالكوم بالدرج للجودة الوطنية، ووزعت الاداه على (8) من الإداريين و(8) من أعضاء هيئة التدريس في (29) كلية في كارولينا؛ للاطلاع عليها، ومراجعتها، بعدها تم

توزيع الأداة على (464) فرد، وتم إرجاع (368) استبانة. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: هناك مستويات مختلفة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الكليات التي تم فيها تطبيق هذه الأداة،وهناك فروق في الاستجابات حول إدارة الجودة الشاملة بين الإداريين،وأعضاء هيئة التدريس كانت لصالح الإداريين.

أجرى ليو (liu,1999) دراسة حول " مفاهيم، وممارسات موظفي كلية تايوان اتجاه إدارة الجودة الشاملة " والغرض من هذه الدراسة هو معرفة اتجاهات وممارسات موظفي الكليات في تايون حول إدارة الجودة الشاملة في كلياتهم، وإلى أي مدى يستخدمون استراتيجيات الجودة، حيث استخدم الباحث منهج البحث الوصفي، وتكونت عينته من (200) من مديري الكليات، كما استخدم الباحث الاستبيان لجمع المعلومات، وحاول الإجابة عن ستة أسئلة رئيسة، ووجد الباحث أنّ إدارة الجودة الشاملة مطبقة في هذه الكليات، وبنيتها التنظيمية تساعد على ذلك، كما وجد أنّ أسس إدارة الجودة الشاملة تساعد في عمليات التطوير، والتغير في هذه الكليات.

آجري كولينسكي (Koleinski,2000) دراسة بعنوان " تحديد مدى النجاح، والإخفاق في تطبيق الجودة الشاملة في (184) مؤسسة تعليمية من كليات، وجامعات مختارة من الولايات المتحدة الأمريكية"، والتي طبقت إدارة الجودة الشاملة، وكان الهدف منها؛ التأكد من تطبيق إدارة الجودة في الإدارة، واستخدم الباحث استبيان اشتمل على عدد من الأسئلة المفتوحة وتم تطبيقه في جامعات وكليات خاصة وحكومية. وعند مقارنة النتائج العامة وجد أن عدد من المؤسسات التي تطبق أسس إدارة الجودة الشاملة قد زاد بين عام (1991) وعام (1996) إلى (155) مؤسسة. وقد وجد الباحث أيضا:

1. 74% من هذه المؤسسات التي تم زيارتها في عام 1991 ما زالت تطبق الجودة الشاملة.
2. 86% من هذه لمؤسسات تشجع على اتباع أسس الجودة الشاملة في عملياتها الإدارية وخدماتها.

3. 57% من هذه المؤسسات قامت خلال السنوات الماضية بتقويم مدى اتباعها لاسس الجودة الشاملة.

4. 93% من هذه المؤسسات أكدت أنها واجهت معوقات ومشاكل في تطبيق أسس الجودة الشاملة.

5. 37% من هذه المؤسسات أوضحت أنها تعاني من قلة الدعم الإداري وضعفا في القيادة وتعتبر ذلك معوق كبيرا في تطبيق أسس الجودة الشاملة.

6. 65% من هذه المؤسسات تشير إلى أنها بدأت تطبيق أسس الجودة الشاملة منذ اقل من ست سنوات.

واختتمت الدراسة إلى أن مؤسسات التعليم العالي تعاني تقريبا من نفس المعوقات التي يوجهها قطاع الأعمال عندما يطبق أسس إدارة الجودة الشاملة.

ملخص الدراسات السابقة :

لقد تناولت الدراسات السابقة في مجملها مفهوم إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم، والتعليم العالي، وكيفية الإفادة من تطبيقها في القطاع التربوي والتعليمي، وأظهرت أن عملية نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة يعتمد على مجموعة من الاعتبارات من أهمها: الوعي بمفاهيم إدارة الجودة الشاملة في التعليم، والتعليم العالي لدى جميع المستويات الإدارية، والأكاديمية، والسماح بمشاركة العاملين في هذه المؤسسات، والتغيير في الثقافة التنظيمية، والإدارية بما يتلائم مع طبيعة مفاهيم إدارة الجودة الشاملة.

حيث ركزت دراسة مكروم (1996) على أن إدارة الجودة الشاملة تسهم في تحقيق الأهداف التربوية، وتسهم في حل التعارض بين النوع والكم. وتناولت دراسة الموسوي (2003) أهمية تطوير أداة لقياس إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي.

وتناولت دراسة البكر(2001) أهمية تطوير أداة لقياس مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي. وجاءت دراسات تؤكد على مفهوم الايزو والعلاقة التي تربط بينه وبين مفهوم إدارة الجودة الشاملة.

كما تناولت دراسة الهلالي (1998)، وناجي (1998)، وأيوب (2000)، وعبد الغفور(2002)، والكيومي (2002) مفهوم إدارة الجودة في مؤسسات التعليم العالي العربية.وهدفت إلى تقديم تحليل لمفهوم إدارة الجودة الشاملة،وأدواتها، وأساليبها، وكيفية تطبيقها في الجامعات.كذلك اقترحت دراسات تطوير أنموذج لادارة الجودة الشاملة وتطبيقها في مؤسسات التعليم العالي مثل دراسة بدح (2003)، والقرعان (2003).

واستعرضت الدراسات الأجنبية مثل دراسة (Seymmour,1991)، ودراسة (Huang,1994)، ودراسة (Irvin,1995)، ودراسة (Chrestofferson,1997) دور مفهوم إدارة الجودة الشاملة في عمليات التطوير والتغيير في الكليات والجامعات، وجاءت دراسة (Lewis&Smith,1997) لتبين أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي ودور ذلك في الارتباط بالمجتمع، والتغلب على مشاكل الانعزال. فيما جاءت دراسة (Koleinski,2000) لتبين عوامل الإخفاق والنجاح في تطبيق إدارة الجودة في المؤسسات التعليمية.

وفي ضوء ما سبق تتفق هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في ضرورة البدء بتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة من اجل تحقيق التميز وتحسين جودة العمل، وتطوير أداء الجامعة بشقيها الإداري، والأكاديمي.

وتختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في آخذها لمعظم مجالات إدارة الجودة الشاملة، حيث تم استخدام المجالات التالية (القيادة ، رسالة الجامعة، التخطيط الاستراتيجي، عمل الفريق، الحوسبة ونظم المعلومات، رضا العميل، الطريقة العلمية، صناعة واتخاذ القرار، التدريب المستمر، التقويم المستمر).

وانفرادها بعقد المقارنات؛ لاستجلاء وجهات نظر الإداريين من خلال ما يطرحه أفراد الدراسة من آراء والتي سوف تسهم في تطوير الأداء، وتحقيق مكانة تنافسية متميزة. كذلك محاولتها تكوين قاعدة أو بنية من المعلومات من خلال هذه الدراسة والدارسات السابقة لتكون أساس متين يتم الرجوع إليه في حالة تبني هذا الأسلوب والبدء في تطبيقه في الجامعة. كذلك جاء محور اهتمام هذه الدراسة على جامعة مؤتة فقط كي تكون نقطة التحول لمسيرة الجامعات في الأردن.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

يتناول في هذا الفصل وصفا لمجتمع الدراسة، وعينتها، والأداة المستخدمة، وخطوات التحقق من صدق الأداة، وثباتها، والإجراءات التطبيقية، والمعالجات الإحصائية.

1.3 مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العمداء، ونوابهم، ومساعديهم، ورؤساء الأقسام والفروع، والشعب في جامعة مؤتة، والبالغ عددهم (211) إداريا حسب إحصائية شؤون العاملين، وقد تم شمولهم جميعا في الدراسة والجدول رقم (1) يوضح توزيعهم على متغيرات الدراسة.

جدول رقم (1)

توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغيرات الدراسة

متغيرات الدراسة	مستوياته	العدد	النسبة
	بكالوريوس	98	.46
المؤهل العلمي	ماجستير	38	.18
	دكتوراة	75	.36
	إداري تنفيذي	145	.68
المركز الوظيفي	إداري أكاديمي	66	.31
	1- اقل من خمس سنوات	13	.6
	5- اقل من عشرة	75	.35
الخبرة العملية	عشر سنوات فأكثر	123	1

المصدر: (شؤون العاملين- جامعة مؤتة، 2004)

2.3 أداة الدراسة:

استخدمت الباحثة أداة بحث رئيسة وهي استبانه آراء الإداريين (إداريين أكاديميين، إداريين تنفيذيين) في مدى امكانية تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في جامعة مؤتة، وقد تبلورت أداة الدراسة من خلال اطلاع الباحثة على خلفيات الجانب النظري لابعاد الدراسة، مما له علاقة بإدارة الجودة الشاملة، كما تم الاستفادة من معطيات الدراسات السابقة. ومن اكثر الدراسات التي تم الاعتماد عليها دراسة الكيومي(2002) ودراسة بدح (2003). كما تم الاستئناس بآراء المختصين الأكاديميين في جامعة مؤتة في كليتي العلوم التربوية ،وادارة الأعمال.

اشتملت الأداة على (65) فقرة موزعة على إحدى عشرة مجال من مجالات إدارة الجودة الشاملة وهي: القيادة، رسالة الجامعة، الثقافة التنظيمية، التخطيط الاستراتيجي، التحسين المستمر، رضا العميل، استخدام الطريقة العلمية، صناعة واتخاذ القرار، عمل الفريق، التدريب المستمر، التغذية الراجعة، انظر ملحق رقم(1).

وقد تم عرضها على مجموعة من المحكمين، والخبراء، والمختصين في الإدارة التربوية، والإدارة العامة، وادارة الأعمال؛ لإبداء ملاحظاتهم، وآرائهم، وتقديرهم لمدى ملائمة فقرات الاستبانة الخاصة بمجالات إدارة الجودة الشاملة. وفي ضوء اقتراحات المحكمين، وملاحظاتهم تم تعديل الصياغة اللغوية لبعض الفقرات، وحذف بعضها، وحذف بعض من المجالات وهي الثقافة التنظيمية، التحسين المستمر، وإضافة مجال آخر وهو الحوسبة ونظم المعلومات.لتخرج الاستبانة بصورتها النهائية لتضم (45) فقرة تهدف إلى معرفة آراء أفراد الدراسة حول مدى إمكانية تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة، والمتمثلة في مجالاتها العشرة التالية: القيادة (5) فقرات، رسالة الجامعة (5) فقرات، التخطيط الاستراتيجي (4) فقرات، عمل الفريق (4) فقرات، الحوسبة ونظم المعلومات (4) فقرات،رضا العميل (5) فقرات، الطريقة العلمية (3) فقرات، صناعة واتخاذ القرار (5) فقرات، التدريب المستمر(5)، التقويم المستمر (5) فقرات.

وذلك بعد الحصول على نسبة 70% من إجابات المحكمين الذين أشاروا إلى إبقاء هذه الفقرات و30% اجمعوا على حذفها، كذلك تم حذف المجالات المتعلقة بالثقافة التنظيمية، والتحسين المستمر، وإضافة مجال الحوسبة ونظم المعلومات بناء على آراء المحكمين بالحصول على نسبة 85% للحذف،75 % لإضافة مجال الحوسبة ونظم المعلومات، وقد اعتبرت الباحثة آراء المحكمين، وتعديلاتهم فيما يتصل بالفقرات ذات دلالة صدق كافية لغرض تطبيق الدراسة.

4.3 ثبات الأداة:

لغرض التحقق من ثبات الأداة قامت الباحثة بإجراء اختبار أولي على عينة مكونة من (20) إداري، وتم استثنائهم من مجتمع الدراسة الكلي، وتم جمع الاستبانات، وبعد مضي أسبوعين من تطبيق الاستبانة، أعيد توزيعها مرة أخرى على الأفراد أنفسهم، (Test-Retest)، حيث تم حساب معامل الارتباط (بيرسون) فبلغ (86.)، كما تم حساب معامل الثبات لهذه الاستبانة بطريقة الاتساق الداخلي باستخدام (كرونباخ –الفا) فبلغت قيمة الثبات محسوبة على أساس الدرجة فكانت(88) والجدول رقم (2) يوضح قيم معاملات الثبات لكل مجال من مجالات الدراسة وللأداة ككل.

جدول رقم (2)

قيم معاملات الثبات للمجالات العشرة بطريقة بيرسون وكرونباخ الفا(الاتساق الداخلي)

الرقم	المجال	طريقة بيرسون	ثبات الاتساق الداخلي
1	القيادة	0.87	0.84
2	رسالة الجامعة	0.89	0.78
3	التخطيط الاستراتيجي	0.86	0.78
4	عمل الفريق	0.83	0.88
5	الحوسبة ونظم المعلومات	0.89	0.71
6	رضا العميل	0.91	0.86
7	الطريقة العلمية	0.88	0.91
8	صناعة واتخاذ القرار	0.79	0.89
9	التدريب المستمر	0.92	0.89
10	التقويم المستمر	0.82	0.93
المجموع		0.86	0.88

5.3 متغيرات الدراسة :

اشتملت الدراسة على المتغيرات التالية:

أولا: المتغيرات المستقلة وتشتمل على:

المؤهل العلمي، وله ثلاث مستويات

1- بكالوريوس   2- ماجستير   3- دكتوراة

المركز الوظيفي ويشتمل وعلى:

1- إداري أكاديمي   2- إداري تنفيذي.

سنوات الخبرة ولها ثلاث مستويات:

1- (1- اقل من 5 سنوات)

2- (من 5 سنوات - اقل من 10 سنوات)

3- (10 سنوات فأكثر)

ثانيا: المتغير التابع ويشتمل على:

تقدير أفراد مجتمع الدراسة لمدى إمكانية تطبيق مفاهيم إدارةَ الجودة الشاملة في جامعة مؤتة.

6.3 إجراءات الدراسة:

بعد أنّ تم التأكد من صدق الأداة، وثباتها تم توزيع الاستبيانات علـى أفـراد الدراسة والبالغ عددهم (221) إداري، وذلك من خلال مقابلتهم وطلب إبداء رأيهـم بكل فقرة من فقرات الاستبانة؛ بغرض تقدير درجة إمكانيـة تطبيـق مفـاهيم إدارة الجودة الشاملة في جامعة مؤتة من وجهة نظر الإداريين فيها، وقد تم استرداد (211) استبانة صالحة للتحليل أي بنسبة إرجاع (87.52%). تم تفريغها، وإدخـال بياناتها إلى جهاز الحاسوب.

7.3 المعالجة الإحصائية:

1. وللإجابة عن السؤال الأول فقد تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للأداة ككل ، ولكل مجال من مجالات إدارة الجودة الشاملة.
2. –وللإجابة عن السؤال الثاني تم استخدام تحليل التباين الأحـادي(One-Way ANOVA)

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

يتضمن هذا الفصل عرضا مفصلا للنتائج، التي تم التوصل إليها من خلال إجابات أفراد مجتمع الدراسة من الإداريين الأكاديميين، والإداريين التنفيذيين في جامعة مؤتة لمدى تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة ، فقد هدفت الدراسة إلى تقدير مدى إمكانية تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في جامعة مؤتة من وجهة نظر الإداريين فيها، كذلك هدفت إلى بيان اثر بعض المتغيرات المتعلقة بالإداريين كالمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمركز الوظيفي في تقديرهم لإمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة والمتمثلة (القيادة ، رسالة الجامعة، التخطيط الاستراتيجي، الحوسبة ونظم المعلومات، رضا العميل،الطريقة العلمية، عمل الفريق ،صناعة واتخاذ القرار، التدريب المستمر، التقويم المستمر).

نتائج السؤال الأول: "ما مدى إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة مؤتة من وجهة نظر الإداريين فيها ؟" للإجابة عن هذا السؤال؛ فقد تم حساب الأوساط الحسابية، والانحرافات المعيارية. لتقديرات أفراد الدراسة لمدى إمكانية تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة والجدول رقم (3) يبين هذه النتائج.

جدول رقم (3)

المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد الدراسة لمدى لامكانية تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في جامعة مؤتة ، مرتبة تنازليا.

تسلسل الفقرات	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق
10-6	رسالة الجامعة	3.74	.66	كبيرة
27-23	رضا العميل	3.62	.69	كبيرة
5-1	القيادة	3.60	.78	كبيرة
35-31	صناعة واتخاذ القرار	3.57	.68	كبيرة
14-11	التخطيط الاستراتيجي	3.56	.69	كبيرة
22-19	الحوسبة ونظم المعلومات	3.54	.74	كبيرة
30-28	الطريقة العلمية	3.53	.83	كبيرة
18-15	عمل الفريق	3.52	.71	كبيرة
45-41	التقويم المستمر	3.33	.89	متوسطة
40-36	التدريب المستمر	3.26	.89	متوسطة

يبين الجدول ان المتوسطات الحسابية لثمانية مجالات كانت كبيرة وتراوحت بين (3,74-3,52)، في حين كانت متوسطة لمجالين هما مجالي التقويم المستمر، والتدريب المستمر.

أولا : مجال رسالة الجامعة

جدول رقم (4)

المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد الدراسة لامكانية تطبيق فقرات مجال رسالة الجامعة ، مرتبة تنازليا.

رقم الفقرة في الاستبانة	محتوى لفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
8	سعي إدارة الجامعة أن تكون في الطليعة دائما.	3.98	.91	كبيرة
9	سعي إدارة الجامعة لان تكون جزءا لا يتجزأ من المجتمع.	3.72	1.07	كبيرة
6	سعي إدارة الجامعة لصياغة رسالة واضحة ومحددة.	3.71	.96	كبيرة
7	اعتماد الجودة شعارا للجامعة.	3.67	.99	كبيرة
10	اعتبار رضا المنتفعين من خدمات الجامعة الهدف الرئيس لها.	3.63	1.03	كبيرة

يتضح من الجدول(4) ، فيما يتعلق بمجال (رسالة الجامعة) أنّ إمكانية تطبيق فقرات هذا المجال جاءت جمعيها بدرجة كبيرة. وتراوحت المتوسطات الحسابية بين (3,98-3,63).

ثانيا : مجال رضا العميل :

جدول رقم (5)

المتوسطات الحسابية ، والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد الدراسة لامكانية تطبيق فقرات مجال رضا العميل، مرتبة تنازليا.

رقم الفقرة في الاستبانة	محتوى لفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
25	متابعة الجامعة لمشكلات الطلبة والتعامل الفاعل معها.	3.75	.95	كبيرة
23	التركيز على العميل (الطالب) كمحور رئيس للعملية التعليمية في الجامعة.	3.74	.90	كبيرة
26	مواكبة الخطط الدراسية لمتطلبات العصر؛لتلبية حاجات الطلاب والمجتمع.	3.69	.94	كبيرة
27	التزام إدارة الجامعة بمتطلبات الجودة التي يتطلبها العملاء.	3.48	1.00	متوسطة
24	قيام إدارة الجامعة بإجراء دراسات مسحية للتعرف على احتياجات الطلبة	3.39	.97	متوسطة

يتضح من الجدول أن الفقرات (25)،(23)،(26) جاءت إمكانية تطبيقها كبيرة في الجامعة حسب المحك الموضوع مسبقا، وفيما يخص الفقرات(27)،(24) فقد جاءت إمكانية تطبيقها متوسطة.

ثالثا : مجال القيادة :

جدول رقم (6)

المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد الدراسة لامكانية تطبيق فقرات مجال القيادة ، مرتبة تنازليا.

رقم الفقرة في الاستبانة	محتوى لفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	تبني إدارة الجامعة دعم، وتطبيق إدارة الجودة الشاملة.	3.80	.93	كبيرة
3	تبني إدارة الجامعة إقامة أنظمة اتصالات تتصف بالكفاءة، والفاعلية.	3.72	.96	كبيرة
2	تبني إدارة الجامعة غرس مضامين إدارة الجودة الشاملة لدى العاملين فيها.	3.58	.90	كبيرة
4	توفير الإدارة الإمكانات المادية ، والبشرية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.	3.49	.99	متوسطة
5	قيام إدارة الجامعة بإجراءات وقائية ، وعلاجية للأخطاء المتوقعة.	3.42	1.10	متوسطة

يبرز الجدول المتعلق بمجال (القيادة) أن درجة تطبيق الفقرات (1)،(3)،(2) جاءت كبيرة، وفيما يخص الفقرات(4) ، (5) فقد جاءت إمكانية تطبيقها في جامعة مؤتة متوسطة.

رابعا : مجال صناعة واتخاذ القرار:

جدول رقم (7)

المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد الدراسة لامكانية تطبيق فقرات مجال صناعة واتخاذ القرار، مرتبة تنازليا.

رقم الفقرة في الاستبانة	محتوى لفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
31	تشجيع إدارة الجامعة الأفراد على المشاركة في اتخاذ القرار.	3.68	.92	كبيرة
34	قيام الإدارة بالأخذ بسياسة الباب المفتوح في التعامل مع العاملين.	3.60	1.03	كبيرة
35	تشجيع الإدارة فرق العمل للاجتماع دوريا؛ لمناقشة مشاكل العمل، واتخاذ القرارات.	3.55	1.03	كبيرة
33	توسيع قاعدة اللامركزية الإدارية في المشاركة بصنع القرارات.	3.54	1.0	كبيرة
32	تشجيع إدارة الجامعة العاملين على المبادرة بالمشاريع، والأفكار الناجحة لتوكيد الجودة فيها.	3.50	.92	كبيرة

يتضح من الجدول أنّ فقرات هذا المجال جاءت درجة إمكانية تطبيقه كبيرة. وبمتوسط حسابي تراوح بين (3.50-3.68).

خامسا : مجال التخطيط الاستراتيجي

جدول رقم (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد الدراسة لامكانية تطبيق فقرات مجال التخطيط الاستراتيجي ، مرتبة تنازليا.

رقم الفقرة في الاستبانة	محتوى لفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
14	سعي إدارة الجامعة إلى فتح تخصصات؛ تلبي احتياجات المجتمع المحلي.	3.95	0.83	كبيرة
13	ترجمة الإدارة لخططها الاستراتيجية إلى خطط تفصيلية يتم تنفيذها على مراحل متتالية	3.51	1.02	كبيرة
11	تطبيق الجامعة فعليا خطط، واستراتيجيات طويلة المدى للتعرف على احتياجات الطلبة.	3.46	0.89	متوسطة
12	امتلاك إدارة الجامعة الخطط التي تساعد على التحول نحو إدارة الجودة الشاملة.	3.27	0.96	متوسطة

يتضح من الجدول المتعلق بمجال (التخطيط الاستراتيجي) أن الفقرات (14)، (13) جاءت امكانية تطبيقها كبيرة ، أما الفقرات (11)،(12) فقد كانت إمكانية تطبيقها متوسطة حسب المحك الموضوع مسبقا.

سادسا : مجال الحوسبة ونظم المعلومات :

جدول رقم (9)

المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد الدراسة لامكانية تطبيق فقرات مجال الحوسبة ونظم المعلومات، مرتبة تنازليا.

رقم الفقرة في الاستبانة	محتوى لفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
20	توفير الجامعة شبكة من ألحواسيب تخزن فيها المعلومات المتعلقة بإدارة كافة العمليات في الجامعة.	3.73	0.96	كبيرة
19	توفير إدارة الجامعة قاعدة معلوماتية محوسبة خاصة لعملاء الجامعة.	3.70	1.01	كبيرة
22	امتلاك الجامعة البيانات الخاصة بتكاليف الجودة.	3.36	1.0	متوسطة
21	امتلاك الجامعة نظام معلومات محو سب عن أوضاع الجامعات المنافسة الأخرى.	3.24	1.04	متوسطة

يشير الجدول المتعلق بمجال (نظام الحوسبة ونظم المعلومات) إلى أن الفقرة (20) والفقرة(19) جاءت إمكانية تطبيقها كبيرة. وفيما يخص الفقرات (22)، (21) فإمكانية تطبيقها في الجامعة جاءت متوسطة.

سابعا : مجال الطريقة العلمية :

جدول رقم (10)

المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد الدراسة لامكانية تطبيق فقرات مجال الطريقة العلمية، مرتبة تنازليا.

رقم الفقرة في الاستبانة	محتوى لفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
28	اعتماد إدارة الجامعة منهجية البحث العلمي؛ للكشف عن المشكلات التي تواجه الجامعة.	3.55	1.01	كبيرة
30	توفير إدارة الجامعة البيئة التنظيمية للبحث العلمي، واحترام استقلالية الباحثين.	3.54	1.01	كبيرة
29	استخدام إدارة الجامعة منهج الأسلوب العلمي؛ لتحسين أداء العاملين.	3.50	1.02	كبيرة

يشير الجدول (10) إلى إمكانية كبيرة في تطبيق فقرات مجال (الطريقة العلمية) حسب المحك الموضوع مسبقا ،بمتوسط حسابي تراوح بين (3.50-3.55).

ثامنا : مجال عمل الفريق

جدول رقم (11)

المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد الدراسة لامكانية تطبيق فقرات مجال عمل الفريق، مرتبة تنازليا.

رقم الفقرة في الاستبانة	محتوى لفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
15	تبني إدارة الجامعة العمل الجماعي من خلال فرق العمل لمختلف المستويات الإدارية.	3.67	0.66	كبيرة
17	سعي إدارة الجامعة إلى بناء فرق عمل؛ كأحد أساليب حل المشكلات.	3.54	0.92	كبيرة
16	قيام الإدارة الجامعية بإزالة العوائق التي تحول دون عمل الفريق التعاوني.	3.48	0.92	متوسطة
18	تقييم الأداء المؤسسي بناء على نتائج عمل الفريق.	3.38	0.98	متوسطة

يتضح من الجدول أن الفقرات (15)، (17) جاءت درجة تطبيقها كبيرة، وفيما يختص بالفقرات (16)، (18) فقد كانت إمكانية تطبيقها متوسطة.

تاسعا : مجال التقويم المستمر:

جدول رقم (12)

المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد الدراسة لامكانية تطبيق فقرات مجال التقويم المستمر، مرتبة تنازليا.

رقم الفقرة في الاستبانة	محتوى لفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
42	شمولية عملية المتابعة، والتقويم لجميع العمليات الإدارية.	3.43	1.05	متوسطة
41	استمرارية عملية المتابعة، والتقويم تحقيقا لاهداف الرقابة الوقائية.	3.37	1.04	متوسطة
45	اعتماد إدارة الجامعة نظام المساءلة الإدارية؛ لضمان الكفاءة الإنتاجية.	3.36	1.08	متوسطة
44	تشجيع إدارة الجامعة استخدام طرق القياس الكمي، والإحصائية لحل المشكلات.	3.30	1.15	متوسطة
43	قيام إدارة الجامعة بوضع معايير محددة؛ لبيان مدى الإنجاز الذي تم تحقيقه.	3.21	1.0	متوسطة

يبرز الجدول أن فقرات مجال (التقويم المستمر) جاءت إمكانية تطبيقها متوسطة، بمتوسط حسابي تراوح بين(3.21-3.43)

عاشرا : مجال التدريب المستمر :

جدول رقم (13)

المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد الدراسة لامكانية تطبيق فقرات مجال التدريب المستمر، مرتبة تنازليا.

رقم الفقرة في الاستبانة	محتوى لفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
38	قيام إدارة الجامعة بعقد ندوات، ومحاضرات دورية؛ للتأكيد على مفهوم إدارة الجودة الشاملة.	3.32	1.27	متوسطة
39	ترشيح الإدارة العاملين للدورات التدريبية على أسس موضوعية.	3.31	1.16	متوسطة
36	تأكيد إدارة الجامعة على خضوع مختلف المستويات الإدارية لعملية التدريب المستمر.	3.30	1.04	متوسطة
40	تبني إدارة الجامعة فكرة إنشاء قسم خاص للتدريب، وتأهيل العاملين ضمن مجال إدارة الجودة الشاملة	3.21	1.16	متوسطة
37	تحديد إدارة الجامعة للاحتياجات التدريبية للعاملين بناء على دراسات دقيقة.	3.17	1.09	متوسطة

تبين أن فقرات مجال (التدريب المستمر) جاءت إمكانية تطبيقها متوسطة حسب المحك الموضوع مسبقا، وبمتوسط حسابي تراوح بين (3.17-3.32).

نتائج السؤال الثاني :" هل تختلف تقديرات الإداريين في جامعة مؤتة لمدى إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة فيها باختلاف مؤهلاتهم العلمية، وخبراتهم الإدارية، ومراكزهم الوظيفية ؟"

وللإجابة عن هذا السؤال تم استخدام تحليل التباين الأحادي لاثر متغيرات (المؤهل العلمي، الخبرة الوظيفية، وسنوات الخبرة) في تقديرات أفراد الدراسة لامكانية تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة،وذلك كما هو مبين في الجدول (14) :

جدول رقم (14)

نتائج تحليل التباين الأحادي لاثر متغير المؤهل العلمي في تقديرات أفراد الدراسة عن أداة الدراسة ككل لمدى إمكانية تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في جامعة مؤتة.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	2.017	2	1	3	0.054
داخل المجموعات	61.89	184	.34		
المجموع	63.90	186			

يبين الجدول عدم وجود اثر لمتغير المؤهل العلمي في تقديرات الأفراد لامكانية تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة على مستوى الأداة ككل.

جدول رقم (15)

نتائج تحليل التباين الأحادي لاثر متغير الخبرة في تقديرات أفراد الدراسة عن أداة الدراسة ككل لمدى إمكانية تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في جامعة مؤتة.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	0.19	2	9.53	0.27	0.76
داخل المجموعات	63.71	184	0.35		
المجموع	63.90	186			

يتبين من الجدول عدم وجود اثر لمتغير سنوات الخبرة في تقديرات الأفراد لامكانية تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة.

جدول رقم (16)

نتائج تحليل التباين الأحادي لاثر متغير المركز الوظيفي في تقديرات أفراد الدراسة عن أداة الدراسة ككل لمدى إمكانية تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في جامعة مؤتة.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	0.23	2	0.11	0.33	0.72
داخل المجموعات	63.70	184	0.35		
المجموع	63.90	186			

يتبين من الجدول عدم وجود اثر لمتغير المركز الوظيفي في تقديرات أفراد الدراسة لامكانية تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة.

يتبين من الجدول عدم وجود اثر لمتغير المركز الوظيفي في تقديرات أفـراد الدراسة لامكانية تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة.

جدول رقم (17)

نتائج تحليل التباين الأحادي لاثر متغير المؤهل العلمي في تقديرات أفراد الدراسة لمدى إمكانية تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في جامعة مؤتة.

المتغير التابع	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	الدلالة الإحصائية
القيادة	بين المجموعات	5.51	2	2.76	4.68	0.01
	داخل المجموعات	121.30	206	0.59		
	المجموع	126.80	208			
رسالة الجامعة	بين المجموعات	0.92	2	0.46	1.04	0.35
	داخل المجموعات	90.45	207	0.44		
	المجموع	91.37	209			
التخطيط الاستراتيجي	بين المجموعات	1.89	2	0.94	2	0.14
	داخل المجموعات	95.65	202	0.48		
	المجموع	97.55	204			
عمل الفريق	بين المجموعات	0.96	2	0.48	0.85	0.43
	داخل المجموعات	116.46	206	0.57		
	المجموع	117.42	208			
الحوسبة ونظم المعلومات	بين المجموعات	2.75	2	1.4	2.9	0.6
	داخل المجموعات	96.05	202	0.48		
	المجموع	98.81	204			
رضا العميل	بين المجموعات	2	2	1	2.08	0.12
	داخل المجموعات	97	202	0.48		
	المجموع	1	204			
الطريقةالعلمية	بين المجموعات	8.28	2	4.12	5.8	0.004
	داخل المجموعات	147.41	206	0.72		
	المجموع	156	208			
صناعة واتخاذ القرار	بين المجموعات	2.24	2	1.12	1.42	0.24
	داخل المجموعات	162	206	0.79		
	المجموع	164	208			
التدريب المستمر	بين المجموعات	1.40	2	0.69	0.85	0.43
	داخل المجموعات	164	203	0.81		
	المجموع	165	205			
التقويم المستمر	بين المجموعات	2	2	0.97	1.21	0.30
	داخل المجموعات	165	206	0.80		
	المجموع	167	208			

يتضح من الجدول عدم وجود اثر لمتغير الدراسة (سنوات الخبرة) تقديرات الأفراد لمدى إمكانية تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة.

جدول رقم (19)

نتائج تحليل التباين الأحادي لاثر متغير المركز الوظيفي في تقديرات أفراد الدراسة لمدى إمكانية تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في جامعة مؤتة.

المتغير التابع	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	الدلالة الإحصائية
القيادة	بين المجموعات	1.57	2	0.79	1.29	0.28
	داخل المجموعات	125.22	206	0.61		
	المجموع	126.80	208			
رسالة الجامعة	بين المجموعات	0.23	2	0.12	0.26	0.77
	داخل المجموعات	91.13	207	0.44		
	المجموع	91.30	209			
التخطيط الاستراتيجي	بين المجموعات	1.44	2	0.72	1.52	0.22
	داخل المجموعات	96.10	202	0.48		
	المجموع	97.50	204			
عمل الفريق	بين المجموعات	0.82	2	0.41	0.72	0.48
	داخل المجموعات	116.60	206	0.57		
	المجموع	117.40	208			
الحوسبة ونظم المعلومات	بين المجموعات	1.93	2	0.96	2	0.14
	داخل المجموعات	96.88	202	0.48		
	المجموع	99	204			
رضا العميل	بين المجموعات	0.45	2	0.23	0.48	0.62
	داخل المجموعات	98.60	202	0.49		
	المجموع	99	204			
الطريقةالعلمية	بين المجموعات	0.85	2	0.43	0.57	0.56
	داخل المجموعات	154.83	206	0.75		
	المجموع	155.68	208			
صناعة واتخاذ القرار	بين المجموعات	1.07	2	0.54	0.68	0.50
	داخل المجموعات	162.90	206	0.79		
	المجموع	163.93	208			
التدريب المستمر	بين المجموعات	0.54	2	0.27	0.33	0.72
	داخل المجموعات	164.80	203	0.81		
	المجموع	165.30	205			
التقويم المستمر	بين المجموعات	1.27	2	0.64	0.79	0.45
	داخل المجموعات	165.20	206	0.80		
	المجموع	166.50	208			

يبرز الجدول عدم وجود اثر لمتغير الدراسة (المركز الوظيفي) في تقديرات أفراد الدراسة لمدى إمكانية تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في جامعة مؤتة.

الفصل الخامس

المناقشة والتوصيات

يتضمن هذا الفصل الخاتمة، ومناقشة النتائج التي تم التوصل إليها حول مدى إمكانية تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في جامعة مؤتة من وجهة نظر الإداريين فيها، ويتضمن هذا الفصل أيضا التوصيات، والمقترحات.

1.5 المناقشة:

أولا: مناقشة النتائج المتعلقة بإجابة السؤال الأول:" ما مدى إمكانية تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في جامعة مؤتة من وجهة نظر الإداريين فيها ؟"

أشارت النتائج المتعلقة بهذا السؤال أن المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد الدراسة لمفاهيم إدارة الجودة الشاملة جاءت بدرجة كبيرة، ومتوسطة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.74)،و(3.26). وبالنظر إلى هذه النتيجة نجد أن جميع فقرات الاستبانة يمكن تطبيقها في جامعة مؤتة بدرجات متفاوتة. وتتفق هذه الدراسة مع بعض الدراسات الميدانية السابقة التي تناولت إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مجال التعليم العالي، مثل دراسة (الكيومي ،2002)، والتي هدفت إلى تقدير درجة إمكانية تطبيق بعض مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في كليات التربية في سلطنة عمان من وجهة نظر الإداريين والمعلمين فيها، حيث أظهرت النتائج أن المتوسطات الحسابية لجميع فقرات الاستبانة جاءت بدرجات متفاوتة بين عالية ومتوسطة.كذلك جاءت دراسة (بدح ،2003) متفقة مع الدراسة الحالية ، حيث هدفت إلى تطوير أنموذج لادارة الجودة الشاملة وامكانية تطبيقه في الجامعات الأردنية العامة، حيث أظهرت نتائجها أن المتوسطات الحسابية لجميع فقرات الدراسة جاءت بدرجات عالية عدا مجال التقويم المستمر.

أما بالنسبة لمناقشة النتائج المتعلقة بمجالات إدارة الجودة الشاملة من حيث درجة تطبيقها، كما هو مبين في الجدول (3) فقد أظهرت هذه النتائج أن مجال (رسالة الجامعة) قد جاء في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.74). وكانت جميع

فقرات هذا المجال كبيرة مما يدل على أن رسالة الجامعة قابلة للتطبيق، حيث ينظر الى رسالة الجامعة على أنها الطموح الذي تسعى الجامعة لتحقيقه على المدى البعيد. وقد يعزى ذلك إلى أن إدارة الجامعة تسعى للوصول إلى مكانة متميزة من خلال قدرتها ان تكون في الطليعة دائما وان يكون لها مكان الصدارة بين الجامعات، وسعيها إلى ان تكون جزءا لا يتجزأ من المجتمع المحلي من خلال معرفة احتياجاته، وتلبيتها، والعمل على إرضائه، ومحاولة التعرف على المشكلات التي يتعرض لها، ومحاولة حلها. كذلك حرصها المستمر أن تكون رسالتها واضحة، ومحددة لجميع العاملين ؛مما يساعد على تحقيق أهدافها، وتمكنهم من صنع القرارات التي تدعم هذه الأهداف ، كذلك قدرة الجامعة أن تحقق التميز من خلال إمكانيتها لرفع الجودة شعارا لها، وجعل رضا المنتفعين من خدماتها هو الهدف الرئيس الذي تسعى إليه دائما. وقد اتفقت هذه النتيجة مع النتيجة التي توصلت لها دراسة (بدح،2003) حيث كانت درجة تطبيق هذا المجال عالية.

كما أظهرت النتائج بان مجال (رضا العميل) قد جاء في المرتبة الثانية، من بين مجالات إدارة الجودة الشاملة بمتوسط حسابي (3.63)، وقد حصلت (3) فقرات من اصل (5) لمجال رضا العميل على إمكانية تطبيق كبيرة. مما يدل على إمكانية جعل الطالب هو محور العملية التعليمية في الجامعة، وقدرة الإدارة على إجراء دراسات مسحية للتعرف على احتياجات الطلبة والمجتمع المحلي، كذلك امكانية التزام إدارة الجامعة بمتطلبات الجودة التي يتطلبها العملاء؛ حيث أن تحقيق ذلك يقود الجامعة إلى التميز والتفوق؛ حيث ان رضا العميل هو انعكاس لمستوى الجودة التي يتطلبه العملاء.وقد اتفقت هذه الدراسة مع دراسة (Lewis and smith,1997) إذ أكدت على أن الالتزام برضا العميل هو الأساس التي تقوم عليه إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي.

وجاء في المرتبة الثالثة مجال (القيادة)، فقد أظهرت النتائج أن هذا المجال حصل على متوسط حسابي مقداره (3.60)، وهذا يدل على أن مجال القيادة هو محور هام من محاور إدارة الجودة الشاملة في الجامعات، واعتبارها عنصرا مهما في حركة الجودة، وقد حصلت الفقرات (1,3,2) على درجة تطبيق كبيرة. وقد

يعزى ذلك وجود مؤشرات للإداريين تدل على أن القيادة في جامعة مؤته تمتلك القدرة على تحقيق الاتصال الهادف من خلال تبادل الآراء والأفكار، كذلك إمكانية تحقيق غرس مضامين الجودة الشاملة، وقد اتفقت هذه الدراسة مع دراسة (Freed,1997) الذي أكد على أن القيادة الجامعية إحدى الركائز الأساسية التي تسهم في تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في الجامعات، ولكن حرصها على توفير الإمكانات المادية والبشرية لتطبيق هذا المفهوم جاء بدرجة متوسطة، وقد يعزى ذلك لعدم وجود دلائل للإداريين تشير إلي أن إدارة الجامعة قادرة على توفير كافة السبل التي تحقق مفهوم الجودة سواء كان ذلك متعلق بالإمكانات المادية، او البشرية؛ مما يجعلها قادرة على التكيف مع المتغيرات الحاصلة والاحتياط لكافة المواقف. لذلك على الإدارة أن أرادات أن تمضي قدما في تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتحقق التميز أن توفر كل ما من شانه تحقيق هذا الهدف.

وأظهرت النتائج كذلك بان مجال (صناعة واتخاذ القرار) جاء في المرتبة الرابعة بموسط حسابي (3.57)، وجاءت فقرات هذا المجال كبيرة، مما يدل إمكانية تطبيقه، وقد يرجع ذلك إلى أن الجامعة من وجهة نظر الاداريين يمكنها تشجيعهم على المشاركة في صنع، واتخاذ القرار، وجعلهم كفريق واحد، وأخذها لسياسة الباب المفتوح في التعامل معهم، كما أنها تمتلك القدرة على إنشاء فرق العمل للاجتماع دوريا لمناقشة مشكلات العمل، واتخاذ القرارات المناسبة، كذلك جاءت رؤية الإداريين تبين إمكانية قيام الإدارة بتوسيع قاعدة اللامركزية الإدارية في صنع القرار؛ مما يخلق درجة كبيرة من التعاون بين الكوادر، والإدارة العليا للجامعة؛ مما يؤدي إلى توكيد الجودة في الجامعة.

كما أظهرت النتائج بأن مجال (التخطيط الاستراتيجي)، قد جاء بالمرتبة الخامسة بمتوسط حسابي مقداره (3.56)، وهذا يدل على إمكانية كبيرة لتطبيقه، وجاءت الفقرات (14,13) كبيرة؛ مما قد يدل على أن إدارة الجامعة تولي الاهتمام بفتح تخصصات جديدة تلبي فيها احتياجات الطلبة، وتلبي احتياجات السوق المحلي من العمالة المؤهلة، وسعيها لتحقيق أهدافها يكون من خلال إمكانيتها ترجمة خططها المستقبلية إلى خطط تفصيلية بحيث يتم تنفيذها على مراحل متتالية؛ لكي تستطيع ان

تتماشى مع التطورات، والتغيرات التكنولوجية، والمعرفية؛ حتى يتمكن الطلبة من اكتساب المعارف، والكفاءات التي تتناسب مع الوظائف التي سوف يلتحقون بها. وجاءت هذه النتيجة مغايرة للنتيجة التي توصلت لها دراسة (ناجي ، 2000) وهي عدم حرص الجامعة على فتح تخصصات جديدة. أما فيما يخص الفقرات (11,12) فقد جاءت درجة تطبيقها متوسطة، وقد يعزى ذلك لعدم وجود مؤشرات للإداريين تدل على أن قيادة الجامعة يمكنها وضع خطط واستراتيجيات طويلة المدى، وقد يعود ذلك لعدم امكانية توفير الإمكانات المادية الكافية. كذلك عدم وجود رؤية مستقبلية تمكنها من وضع الخطط اللازمة للتحول نحو إدارة الجودة الشاملة. وعلى الجامعة أن تعمل على التحول فعليا لادارة الجودة الشاملة بتوفيرها كل السبل لتحقيق هذا التحول الذي يؤدي إلى جعلها في مكانة متميزة، وان تحرص عند فتح تخصصات جديدة أن يكون ذلك مبنيا على خطط طويلة المدى تأخذ بعين الاعتبار احتياجات الطلبة، والمجتمع المحلي.

وأظهرت النتائج بان مجال (الحوسبة ونظم المعلومات) قد جاء في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي مقداره (3.54). وهذه النتيجة تدل على إمكانية تطبيقها وبدرجة كبيرة ، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن إلى إدراك الإداريين إلى إمكانية أن تجعل الجامعة الحوسبة ونظم المعلومات هو الأساس الذي تقوم عليه تحقيق الجودة في الجامعة حيث أن الجامعة تحاول توفير شبكة من المعلومات تخزن فيها المعلومات المتعلقة بإدارة كافة العمليات في الجامعة؛ مما يقود إلى فكرة تحقيق الجامعة الإلكترونية، فان إمكانية تحقيق الفكرة ممكنة خاصة بعد قيام بعض الدوائر بتطبيقه مثل عمادة شؤون الطلبة حيث أجرت انتخاباتها الإلكترونيا، كذلك اهتمام قسم المناهج في الجامعة بتوفير قاعدة معلومات تخزن فيها كافة البيانات المتعلقة بإدارة كافة العمليات، كذلك البدء بعملية تسجيل الطلبة إلكترونيا. وامكانية امتلاكها للبيانات المتعلقة بعملاء الجامعة لدراستها وتحليلها، بهدف رسم سياسة تعاملها مع هؤلاء العملاء، والعمل على تلبية مطالبهم، وتحقيق الرضا لهم.وجاءت الفقرات (21,22) درجة تطبيقها متوسطة وقد يعزى ذلك عدم إمكانية قيام إدارة الجامعة بامتلاك بيانات خاصة عن أوضاع الجامعات الأخرى؛ لكي تستطيع أن تحتل مكانة

تنافسية متميزة بناءا على تلك البيانات، وعدم وجود إشارات للإداريين تبين إمكانية توفير بيانات عن تكاليف الجودة؛ لكي تأخذ بالحسبان ما يجب أن توفره لكي تحقق الجودة. وعلى إدارة الجامعة إعادة النظر في ذلك مما يجعل جامعة مؤتة تحتل مكانة متميزة على الصعيد المحلي، والعربي.

وجاء في المرتبة السابعة مجال (الطريقة العلمية) بوسط حسابي مقدار(3.53) وهذا يدل على إمكانية تطبيق كبيرة، كما جاءت جميع فقرات هذا المجال كبيرة، حيث جاءت اجابات افراد الدراسة تبين أن جامعة مؤته قادرة على اعتماد منهجية البحث العلمي كوسيلة؛ للكشف عن المشكلات التي تواجهها من خلال توفيرها البيئة التنظيمية المناسبة، ودعم استقلالية الباحثين، وامكانية قيام الجامعة بتوفير الميزانية الازمة لذلك؛ مما يسهم في تحسين الأداء، والوصول إلى مستوى عالي من الجودة.

كما أظهرت النتائج ان مجال (عمل الفريق) جاء في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي مقداره (3.52) مما يدل على إمكانية تطبيق كبيرة. وقد يعزى ذلك إلى أمكانية قيام إدارة الجامعة بتشجيع العمل الجماعي من خلال فرق العمل، وجعلها أحد الأساليب المتبعة لحل المشكلات؛ مما يؤدي إلى تحسين الكفاءة الإنتاجية، وإبراز القدرات والمواهب.

وان كانت عملية إزالة العوائق التي تحول دون عمل الفريق، وتقييم الأداء المؤسسي بناء على نتائج عملهم جاءت متوسطة وقد يعزى ذلك لعدم وجود دلائل للاداريين تبين امكانية قيام الجامعة بوضع خطط لذلك، وعدم دراسة المشكلات التي تواجه عمل الفريق لمحاولة التغلب عليها. وعدم الاهتمام الواسع بأن يتم تقيم الأداء بناء على جهود عمل الفريق. الذي يؤدي بدوره إلى إمكانية اكبر لتطبيق هذا المفهوم؛ الذي يساعد على رفع وتيرة العمل، وتحقيق التميز والإبداع. وعلى إدارة الجامعة أن تولي اهتمامها بفرق العمل وإزالة كل ما من شأنه أن يعيق العمل الجماعي، وان يتم تقييم أدائها بناء على عمل الفريق وليس العمل الفردي.

كما أظهرت النتائج أنّ مجال (التقويم المستمر) جاء في المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي مقداره (3.33)، وهذه النتيجة تدل على إمكانية متوسطة لتطبيق هذا

المجال، وقد يعزى ذلك في عدم وجود رؤية للإداريين تبين أن الإدارة الجامعية قادرة على تغيير المبادئ، والقيم والمعتقدات السائدة لعمليات التقييم التي تتم من قبل إدارة الجامعة، وتوحيدها من خلال ثقافة تنظيمية جديدة. لذلك على إدارة الجامعة إذا أرادت أن تكون في الطليعة وان تحقق التميز من خلال تطبيقها لمفهوم إدارة الجودة الشاملة أن تسعى إلى الشمولية، والاستمرارية في عملية المتابعة، والتقويم؛ لتصحيح الانحرافات في الوقت المناسب، كذلك محاولتها الوصول إلى الكفاءة الإنتاجية من خلال اعتماد نظام المساءلة الإدارية لكل من الإداريين (أكاديميين، وتنفيذيين)، وان تولي اهتماما بالطرق الكمية، والإحصائية لمواجهة المشكلات، وان تعمل على تحديد حجم الإنجاز الذي تم الوصول إليه من خلال معايير مسبقة يتم وضعها. وقد اتفقت هذه النتيجة مع النتيجة التي تم التوصل إليها (بدح، 2003)، والنتيجة التي تم التوصل إليها (أيوب، 2000) الخاصة بمجال (التقويم، والرقابة، والتغذية الراجعة)، حيث حصلت على أدنى المتوسطات الحسابية.

ودلت النتائج كذلك على أنّ مجال (التدريب المستمر) قد جاء في المرتبة العاشرة والأخيرة بمتوسط حسابي مقداره (3.26)، مما يدل على إمكانية متوسطة في درجة تطبيق هذا المجال. وقد تعزى هذه النتيجة إلى عدم وجود دلائل للإداريين تبين أن إدارة الجامعة قادرة على عقد ندوات، ومحاضرات؛ للتأكيد على مفهوم الجودة، وأهميتها في تحقيق مكانة تنافسية جيده للجامعة. وعدم اهتمامها كذلك بوجود معايير محددة على أساسها يتم ترشيح الإداريين للدورات التدريبية، وخضوع مختلف المستويات لهذه الدورات. وعدم تبنيها بشكل جاد إجراء دراسات دقيقة تحدد فيها الاحتياجات التدريبية اللازمة للإداريين، والعمل على إنشاء قسم خاص لتدريبهم ضمن مجال إدارة الجودة الشاملة. وعلى إدارة الجامعة إن أرادت تبني مفهوم إدارة الجودة الشاملة كوسيلة لتحقيق الجودة في العمل والأداء، وتحقيق مكانة تنافسية عالية أن تولي اهتمامها بهذا المجال حيث انه يعتبر ركيزة مهمة، وخطوة أساسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

ثانيا: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

"هل تختلف تقديرات الإداريين في جامعة مؤتة لمدى إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة باختلاف مؤهلاتهم العلمية، وسنوات الخبرة، والمركز الوظيفي ؟" للإجابة عن هذا السؤال؛ فقد تم استخدام تحليل التباين الأحادي لتقديرات أفراد الدراسة عن الأداة ككل لمجالات إدارة الجودة الشاملة، وكل مجال على حدا، حيث أظهرت النتائج عدم وجود اثر ذو لمتغير سنوات الخبرة في تقديرات افراد الدراسة لامكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة مؤتة. وقد تعزى هذه النتيجة في أن الإداريين بالرغم من اختلاف خبراتهم إلا انهم اجمعوا على إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة، واعتبار مجالاتها الأعمدة الأساسية لتطبيق هذا المفهوم، وقد يكون سبب إجماعهم هو؛ تعرضهم لنفس الظروف، واتباع إدارة الجامعة نفس السياسات، والإجراءات معهم.

كذلك أشارت النتائج إلى عدم وجود اثر لمتغير المركز الوظيفي في تقديرات أفراد الدراسة لامكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة مؤتة. وقد يعزى ذلك إلى إجماعهم بالرغم من اختلاف مراكزهم الوظيفية على أن إدارة الجودة الشاملة ممكنة التطبيق ووجود معطيات دالة على إمكانية تطبيق هذه المجالات، خاصة انهم غلب عليهم الجانب التطبيقي لمفاهيم إدارة الجودة الشاملة.

كما أظهرت النتائج وجود اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى($P < 0.05$) تعزى للمؤهل العلمي، كما أشار الى ذلك الجدول (17)، ومن الجدول يتضح بأنه لم يوجد هناك اثر للمؤهل العلمي ذو دلالة إحصائية على كل من مجالات الدراسة التالية:

1. مجال (رسالة الجامعة) لم تظهر النتائج وجود اثر ذو دلالة إحصائية في تقديرات الاداريين لمدى إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة يعزى إلى المؤهل العلمي؛ مما يدل على أن الإداريين سواء من حملة الدكتوراه والبكالوريوس والماجستير، لم تختلف نظرتهم في إمكانية تطبيق هذا المجال، حيث اجمعوا على انه محور مهم من المحاور التي تشكل الأساس في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

2. مجال (التخطيط الاستراتيجي) أظهرت النتائج عدم وجـود اثـر ذو دلالـة إحصائية في تقديرات الإداريين لمدى إمكانية تطبيق إدارة الجـودة الشـاملة تعزى إلى المؤهل العلمي؛ مما يدل على أن الأفراد يمتلكون نفس الرؤيا من حيث أن التخطيط الاستراتيجي قابل للتطبيق، وانه من الوسائل التـي تقـود الجامعة إلى التميز والتفوق على غيرها من الجامعات.

3. مجال (عمل الفريق) لم تظهر النتائج أيضا اثر ذو دلالة إحصائية في إمكانية تطبيق هذا المفهوم يعزى إلى المؤهل العلمي، مما يـدل علـى أن الأفـراد اجمعوا بالرغم من اختلاف مؤهلاتهم على أن فرق العمل، والعمل الجمـاعي هو من الأسس التي تساعد على تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة؛ كوسـيلة لتحسين، وتجويد العمل وتحقيق أهدافها، وان الجامعة قادرة على أن تجعـل فرق العمل أحد أساليب حل المشكلات، وان يكون تقييم الأداء المؤسسي بناء على فرق العمل.

4. مجال (الحوسبة ونظم المعلومات) لم تظهر النتـائج أيضـا اثـر ذو دلالـة إحصائية في إمكانية تطبيق هذا المفهوم يعزى إلى المؤهل العلمي؛ مما يـدل على ان أفراد الدراسة من حملة الـدكتوراة، والماجسـتير، والبكـالوريوس اجمعوا على ان هذا المجال تستطيع إدارة الجامعة تطبيقـه واعتبـاره أحـد الاعمدة الرئيسة لتطبيق المفهوم الشامل لادارة الجودة.

5. مجال (رضا العميل) لم تظهر النتائج أيضا اثر ذو دلالة إحصائية في إمكانية تطبيق هذا المفهوم يعزى إلى المؤهل العلمي مما يعني انهم يجمعون على أن إدارة الجامعة تمتلك القدرة على تطبيق هذا المفهوم، وان التميز لا يكـون إلا من خلال تحقيق رضا العميل، وان الجامعة تستطيع تحقيق هذا المفهوم مـن خلال الاهتمام بالطالب على انه محور مهم في العملية التعليمية، ومن خـلال إمكانية متابعة مشكلات الطلبة والتعامل والفاعل معها.

6. مجال (صناعة واتخاذ القرار) لم تظهر النتائج اثر ذو دلالة إحصـائية فـي إمكانية تطبيق هذا المفهوم يعزى إلى المؤهل العلمي؛ وقد يرجع ذلـك إلـى إجماع أفراد الدراسة من حملة المؤهلات العلمية المختلفـة فـي أن تطبيـق

مفهوم إدارة الجودة الشاملة لا يتأتى إلا من خلال تطبيق هذا المجال، واعتباره ركيزة مهمة في تحقيق التميز والتفوق من خلال جعل الأفراد يشاركون في اتخاذ القرارات، وتبادل الأفكار، والمشاريع الناجحة التي تدعم توكيد الجودة في الجامعة.

7. مجال (التقويم المستمر) أظهرت النتائج عدم اثر لمتغير المؤهل العلمي دال إحصائيا في تقديرات أفراد الدراسة لامكانية تطبيق هذا المفهوم، وقد يعزى ذلك إلى إنّ أفراد الدراسة من حملة الدكتوراه والبكالوريوس والماجستير يجمعون على أنّ الإدارة لا تولي اهتماما كافيا بتطبيق هذا المفهوم؛ وقد يعود ذلك إلى عدم وجود دلائل أو مؤشرات تدل على إمكانية قيام الإدارة الجامعي بتطبيق مفهوم التقويم المستمر كأحد مجالات إدارة الجودة الشاملة، وإدراكهم بأن تبني أسلوب المتابعة، والتقويم المستخدمين للحكم على مستوى العمل، والإنجاز جاء بدرجة متوسطة في إمكانية تطبيقه في جامعة مؤتة. وقد اتفقت هذه النتيجة مع النتيجة التي توصلت لها دراسة (بدح، 2003)، ودراسة (أيوب، 2000).

8. مجال (التدريب المستمر) أظهرت النتائج عدم وجود اثر دال إحصائيا في تقديرات أفراد لدراسة لمدى إمكانية تطبيق هذا المفهوم يعزى إلى المؤهل العلمي؛ حيث اجمع الكل على أن الإدارة الجامعية تركز على عملية التدريب المستمر بشكل متوسط وليس بالشكل المرغوب؛ وقد يعزى ذلك في عدم وجود الدلائل التي تبين إمكانية قيام إدارة الجامعة عقد المحاضرات، والندوات؛ للتعريف بمفهوم إدارة الجودة الشاملة، أو وجود التدريب الكافي لأفراد الدراسة من حملة الدكتوراه والبكالوريوس والماجستير.

ويتضح من الجدول (17) انه يوجد اثر لمتغير المؤهل العلمي في تقديرات أفراد الدراسة عند مستوى دلالة ($P < 0.05$) على كل من مجالات الدراسة (القيادة، الطريقة العلمية) وذلك على النحو التالي:

1. مجال(القيادة)، حيث وجد أن هناك فرق ذو دلالة إحصائية عند ($P<0.05$) كان لصالح حملة الدكتوراه مقارنة بحملة الماجستير وذلك عند إجراء اختبار

المراجع

أ- المراجع العربية

الأحمدي، طلال (2002). **إدارة الجودة الشاملة**. ط1، الرياض، السعودية: معهد الإدارة العامة.

الاحمد ، مروه (2001). مجالات تطبيق جودة التعليم الجامعي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية. **مجلة اتحاد الجامعات العربية**، العدد (39) ص140، عمان.

اللوزي، موسى (2003). إدارة الجودة الشاملة في أجهزة الخدمة المدنية الأردنية. **مجلة مؤتة للبحوث والدراسات**، مجلد (18)، عدد(4)، ص150، مؤتة، الأردن.

اللوزي، سليمان، وآخرون (1997). **أساسيات في الإدارة**، ط، دار الفكر، عمان الأردن.

أيوب، علي (2000). **تقدير مدى فاعلية استخدام نظام ادارة الجودة الشاملة في تطوير أداء الجامعات الأردنية**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد.

بدح، احمد (2003). **إدارة الجودة الشاملة: أنموذج مقترح للتطوير الإداري، إمكانية تطبيقها في الجامعات الأردنية العامة**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية للدارسات، عمان، الأردن.

البكر، محمد (2001). أسس ومعايير نظام إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية والتعليمية. **المجلة التربوية**، العدد (60)، ص83، جامعة اليرموك، اربد: الأردن.

توفيق، عبد الرحمن (2003). **إدارة الجودة الشاملة**، ط1، مؤسسة بميك، مصر، القاهرة.

حمود، خضير (2002). **إدارة الجودة وخدمة العملاء**. ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.

الخطيب، احمد (2001). **الإدارة الجامعية**. ط1، مؤسسة حمادة للنشر والتوزيع اربد، الأردن.

الدرادكة، مأمون، والشبلي، طارق (2002). **الجودة في المنظمات الحديثة**. ط1، دار صنعاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

الدرادكة، مامون، الشبلي، طارق(2001). **ادارة الجودة الشاملة**. ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.

درباس، احمد (1994). إدارة الجودة الشاملة: مفهومها وتطبيقه وكيفية الإفادة منها في القطاع التعليمي السعودي. **مجلة رسالة الخليج**، المجلد (14)، العدد (50)، ص15، الامارات العربية المتحدة.

السعود، راتب (2003). إدارة الجودة الشاملة كأنموذج مقترح لتطوير الادارة المدرسية في الأردن. **مجلة جامعة دمشق للعلوم التربوية**، العدد 22، ص9.

الصرن، رعد (2002)، **كيف تتعلم أسرار الجودة الشاملة**، ط1، دار علاء الدين للنشر والتوزيع، دمشق، سوريا.

عامر، سعيد (1992). **قضايا هامة لادارة التغيير**، ط1، مركز وايد للاستشارات والتطوير الاداري، القاهره، مصر. .

العقيلي، عمر (2001). **المنهجية المتكاملة لادارة الجودة الشاملة**، ط1، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.

العلي، عبد الستار (1996). **تطوير التعليم الجامعي باستخدام إدارة الجودة الشاملة**، ورقة عمل قدمت في المؤتمر الأول للتعليم الجامعي الإداري والتجاري. جامعة الإمارات العربية، العين: الإمارات العربية المتحدة.

القرعان ، احمد (2003). **تطوير انموذج لقياس درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الوحدات الإدارية في الجامعات الأردنية**. رسالة ماجستير غيرمنشورة، جامعة عمان العربية للدارسات، عمان، الأردن.

الكيومي، عبدالله (2003). **تقدير درجة إمكانية تطبيق بعض مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في كليات التربية في سلطنة عمان من وجهة نظر الإداريين والمعلمين فيها**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك. اربد.

Huang,C. Ch.(1994).**Assessing the leader ship Styles and total Quality leadership Behaviors of Presidents of four Year Universities and colleges that have Implemented the principles of TQM.** (unpublished doctoral Dissertation) The ohio stat university.

Irvin.A.L.(1995). **Leadership Strategies for the Implementation of TQM of Five Research Universities**. (unpublished doctoral Dissertation) ,USA.

Jablonski, J.R.(1994). **Implementation TQM: An overview**. Prefer company, California.

Koleinski,J.R.(2000).**evaluation of success and Failure Factors and criteria in implementation of TQM principles in Administration at selected institutions of Higher Education**, DIA-A 60\2403.

lewis, R.G. and Smith, D.H.(1997).Why Quality Improvement in Higher Educating, **international Journal** ,VOL.1, pp18-19.

Liu, Ching –fu (1999). **Perception and practices of Taiwan Junior college CIDS Toward total quality management** Dissertation Abstract. DIA-A60/01,P.35. U.S.A.

Seymour, (1991).TQM in Higher Education: Cleaning the Hurdles. **Administration and management**, Vol,7, NO.4, pp.85-95.

Xue,Z.(1999). **Effective practices of continues Quality Improvement in United States colleges and Universities**, Dissertation Abstract. DAI-A59\07,p,2294. U.S.A.

ملحق رقم (أ)الاستبانة الاولية

بسم الله ارحمن الرحيم

استبانة آراء المحكمين

جامعة مؤتة

كلية العلوم التربوية

قسم الأصول والإدارة التربوية

الأستاذ ، الدكتور ....المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تقوم الباحثة بإجراء دراسة ميدانية ؛ تهدف إلى التعرف على إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة مؤته من وجهة نظر الإداريين فيها. وذلك استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية.

ونظرا لما تتمتعون به من سمعة واسعة في مجال الإدارة ، يسعد الباحثة أن تضع بين أيديكم هذه الاستبانة لتحكيمها والاسترشاد بآرائكم وتقديم العون والمساعدة، راجية أن تبذلوا ما في وسعكم لتقويم فقرات الاستبانة من حيث :

1-وضوح الفقرات.

2-الصياغة اللغوية للفقرة.

3-انتماء الفقرة للمجال الذي وضعت فيه.

4-أية ملاحظات (تعديل أو حذف).

وأرجو التلطف بابداء رأيكم بالمقياس الموضوع لقياس إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

شاكره لكم حسن تعاونك   الباحثة:

أسماء عبد القادر النوايسة

إمكانية التطبيق :

كبيرة جدا   كبيرة   متوسطة   قليلة   قليلة جدا

سلم الدرجات :   5   4   3   2   1

الرقم	لمجال	الوضوح		سلامة الصياغة		انتماء الفقرة للم	
	المجال الأول : القيادة	واضحة	غير واضحة	مناسبة	غير مناسبة	منتمية	غير منتمية
1	توافر القيادة الداعمة للإصلاح والتطوير الإداري.						
2	اقتناع إدارة الجامعة بدعم تطبيق إدارة الجودة الشاملة						
3	تجديد وتطوير الهيكل التنظيمي بما يتلاءم مع ادارة الجودة الشاملة						
4	تخصيص ادارة الجامعة الامكانات المادية والبشرية لتبيق اداة الجودة الشاملة						
5	حرص ادارة الجامعة على العمل الجماعي.						
6	تشجيع الإبداع والابتكار لدى جميع العاملين في الجامعة.						
7	اقامة أنظمة اتصالات تتصف بالكفاءة والفاعلية.						
8	اعتماد نظام اللامركزية الادارية وتفويض الصلاحيات في الجامعة.						
	المجال الثاني: رسالة الجامعة						
1	حرص ادارة الجامعة على صياغة رسالة واضحة ومحددة						

الرقم	المجال	الوضوح		سلامة الصياغة		انتماء الفقرة للمج	
	رسالة الجامعة	واضحة	غير واضحة	مناسبة	غير مناسبة	منتمية	غير منتمية
2	اعتماد الجودة شعار للجامعة.						
3	طموح ادارة الجامعة ان تكن في الطليعة دائما						
4	سعي ادارة لجامعة بأن تكون في الطليعة دائما						
5	رسالة الجامعة هي غاية الجميع للوصول الى الجودة والتميز.						
6	رسالة الجامعة هي غاية الجميع للوصول الى الجودة والتميز.						
7	ترجمة إدارة الجامعة رسالتها بكل وضوح والتعريف بها للعاملين.						
	المجال الثالث : الثقافة التنظيمية						
1	تشجيع بناء ثقافة منظمية لتاكيد الجودة في الجامعة مثل (القيم ، المعتقدات ، التي تعكس الاهتمام بالجودة).						
2	دمج افكار وقيم الجودة الشاملة بشكل متكامل في الهيكل التنظيمي للجامعة						
3	سيادة روح التعاون والعمل كفريق واح في الجامعة..						
4	التركيز على اداء الفريق بدل الاداء الفردي تحقيقا للتحول الى مفهوم ادارة الجودة الشاملة						
5	حرص ادارة الجامعة على جعل محيط العمل خاليا من الشعور بالخوف.						
6	العمل على تنمية الرقابة الذاتية والإحساس بالمسؤولية لدى العاملين.						

	الثقافة التنظيمية	واضحة	غير واضحة	مناسبة	غير مناسبة	منـ
7	توفر الادارة المعاملة الانسانية والاحترام والتقدير لكطل من يعمل في الجامعة.					
8	المحافظة على مرافق الجامعة بصورة ملائمة دائما.					
9	زيادة انتماء العاملين في الجامعة للمساهمة بالوعي والالتزام بتطبيق ادارة الجودة الشاملة					
0	الالتزام بتقديم خدمات ذات جودة عالية من خلال السياسات التي تربط الجامعة بالمجتمع المحلي.					
	المجال الرابع :التخطيط الاستراتيجي					
1	التطبيق الفعلي لخطط واستراتيجيات طويلة المدى لتعرف على احتياجات العملاء في ظل إمكانيات الجامعة.					
2	امتلاك إدارة الجامعة خططا لإجراء التغييرات في الجامعة تحقيقا لتحول لنظام إدارة الجودة الشاملة					
3	حرص ادارة الجامعة على فتح تخصصات جديدة يحتاجها المجتمع المحلي.					
4	ترجمة الخطة الاستراتيجية للجامعة إلى خطط تفصيلية يتم تنفيذها على مراحل متتالية.					
	المجال الخامس : التحسين المستمر					
1	تشكيل لجنة عليا لتنسيق عمليات التحسين في الجامعة					
2	ملاءمة اهداف تحسين الجودة، ورسالة الجامعة					
3	تشكيل فرق عمل من الكوادر الإدارية، والأكاديمية لتحسين النوعية في الجامعة					

الرقم	المجال	الوضوح		سلامة الصياغة		انتماء الفقرة للمج	
	التحسين المستمر	واضحة	غير واضحة	مناسبة	غير مناسبة	منتمية	غير منتمية
4	ملاءمة اهداف تحسين الجودة ورسالة الجامعة.						
5	توفير التمويل الكافي لتطبيق النشاطات والبرامج المتعلقة بتحسين النوعية.						
	المجال السادس : رضا العميل						
1	التركيز على العميل (الطالب) كمحور رئيس للعملية التعليمية في الجامعة.						
2	إجراء دراسات مسحية للتعرف على حاجات ورغبات العملاء.						
3	متابعة مشكلات العملاء والتعامل الفاعل معها						
4	مواكبة الخطط الدراسية لمتطلبات العصر لتلبية حاجات الطلاب والمجتمع.						
	المجال السابع : استخدام الطريقة العلمية						
1	اعتماد إدارة الجامعة منهجية البحث العلمي للكشف عن المشكلات التي تواجه الجامعة.						
2	استخدام إدارة الجامعة للأسلوب العلمي في تحسين أداء العاملين في الجامعة.						
3	مساعدة إدارة الجامعة على توفير بيئة تنظيمية للبحث واحترام استقلالية الباحثين.						
	المجال الثامن:صناعة واتخاذ القرار						
1	تشجيع إدارة الجامعة الأفراد على المشاركة في صنع القرار.						
2	ترحيب الإدارة بالاقتراحات التي تقدم لتحسين الأنظمة الإدارية في الجامعة.						

الرقم	المجال	الوضوح		سلامة الصياغة		انتماء
	صناعة واتخاذ القرار	واضحة	غير واضحة	مناسبة	غير مناسبة	منتمية
3	تركيز الإدارة على وجود عملية مقننة للتخطيط واتخاذ القرار.					
4	تشجيع فرق العمل للاجتماع دوريا لمناقشة مشاكل العمل والمشاركة فيصنع القرار.					
5	توسيع قاعدة اللامركزية الإدارية في المشاركة بصنع القرارات.					
	المجال العاشر : عمل الفريق					
1	تشجيع الإدارة العاملين على بناء فرق عمل تتعاون مع بعضها					
2	بناء فرق العمل أحد أساليب حل المشكلات					
3	تشكيل فرق العمل يؤدي إلى تحسين الكفاءة للعاملين.					
4	قيام إدارة الجامعة بتشكيل فرق عمل لمواجهة المشكلات الطارئة.					
	المجال الحادي عشر:التدريب المستمر					
1	خضوع مختلف المستويات الادارية لعملية التدريب المستمر					
2	تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين في الجامعة بناء على دراسات دقيقة مسبقة.					
3	عقد ندوات ومحاضرات دورية لتأكيد مفهوم الجودة.					
4	الترشيح للدورات التدريبية على اسس موضوعة.					
5	إنشاء قسم خاص للتدريب وتأهيل العاملين في الجامعة ضمن مجال إدارة الجودة الشاملة.					

الرقم	المجال	الوضوح		سلامة الصياغة		انتماء
	المجال الثاني عشر: التغذية الراجعة	واضحة	غير واضحة	مناسبة	غير مناسبة	منتمية
1	اعتماد مبدأ التقويم والرقابة الذاتية في الجامعة					
2	استمرارية عملية المتابعة، والتقويم تحقيقا لاهداف الرقابة الوقائية.					
3	شمولية عملية المتابعة، والتقويم لجميع عمليات الإدارية.					
4	وضع معايير محددة توضح مدى الإنجاز الذي تم تحقيقه.					
5	الدقة والموضوعية في عملية التقويم المستمرة					
6	تشجيع إدارة الجامعة استخدام طرق القياس الكمي والتحليل الإحصائي لحل المشكلات.					
7	سعي إدارة الجامعة لاعتماد نظام المساءلة، والرقابة الإدارية لضمان الكفاءة الإنتاجية					

أية ملاحظات

ملحق رقم (ب) لاستبانه النهائية

بسم الله الرحمن الرحيم

أداة الدراسة

السادة :

عمداء، ونائبو، ومساعدو العمداء ،ومديرو الشؤون الإدارية، والمالية، ورؤساء الأقسام، والشعب، والفروع في جامعة مؤتة.......................المحترمين

تحية طيبة وبعد:

تقوم الباحثة بإعداد دراسة ميدانية بعنوان :

(مدى إمكانية تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في جامعة مؤته من وجهة نظر الإداريين فيها)

وذلك استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية بكلية العلوم التربوية في جامعة مؤتة.

ولهذا الغرض تم بناء استبانه مكونة من (45) فقرة موزعة على عشرة مجالات ، ونظرا لما تتمتعون به من أمانة علمية ، فاني على ثقة بأنكم ستجيبون بكل دقة وموضوعية على مدى إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة والمدرجة بفقرات الاستبانة وذلك بوضع إشارة (x) في المربع المناسب مقابل كل فقرة حسب مدى إمكانيتها للتطبيق من وجهة نظرك.مع تأكيدي بان أجابتكم لن تستخدم إلا لاغرض البحث العلمي فقط.

شاكرة لكم حسن تعاونكم

الباحثة:

أسماء عبد القادر النوايسة

المعلومات العامة :

الرجاء وضع إشارة (x) في المكان المناسب

1- المؤهل العلمي :

بكالوريوس ( ) ماجستير ( ) دكتوراة ( )

2 - الخبرة :

اقل من (5) سنوات ( ) من (5)إلى اقل من (10) سنوات

اكثر من (10) سنوات

3- المركز الوظيفي : إداري ( ) أكاديمي ( )

الرقم	مجالات إدارة الجودة الشاملة الفقرات	إمكانية التطبيق كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا
	المجال الاول : القيادة					
1	تبني إدارة الجامعة دعم، وتطبيق إدارة الجودة الشاملة.					
2	تبني إدارة الجامعة غرس مضامين إدارة الجودة الشاملة لدى العاملين فيها .					
3	تبني إدارة الجامعة إقامة أنظمة اتصالات تتصف بالكفاءة والفاعلية .					
4	توفير الإدارة الإمكانات المادية ، والبشرية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.					
5	قيام إدارة الجامعة بإجراءات وقائية ، وعلاجية للأخطاء المتوقعة .					
	المجال الثاني:رسالة الجامعة					
6	سعي إدارة الجامعة لصياغة رسالة واضحة ومحددة.					
.7	اعتماد الجودة شعارا للجامعة .					
.8	سعي إدارة الجامعة بان تكون في الطليعة دائما.					
.9	سعى إدارة الجامعة لان تكون جزءا لا يتجزأ من المجتمع .					
10	اعتبار رضا المنتفعين من خدمات الجامعة هو الهدف الرئيس لها .					
	المجال الثالث : التخطيط الاستراتيجي					
11	تطبيق الجامعة فعليا خطط، واستراتيجيات طويلة المدى للتعرف على احتياجات الطلبة .					
12	امتلاك إدارة الجامعة الخطط التي تساعد على التحول نحو إدارة الجودة الشاملة.					
13	ترجمة الإدارة لخططها الاستراتيجية إلى خطط تفصيلية يتم تنفيذها على مراحل متتالية .					

الرقم	مجالات إدارة الجودة الشاملة الفقرات	امكانية التطبيق كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا
	التخطيط الاستراتيجي					
14	سعي إدارة الجامعة الى فتح تخصصات جديدة تلبي احتياجات المجتمع المحلي.					
	المجال الرابع : عمل الفريق					
15	تبني إدارة الجامعة العمل الجماعي من خلال فرق العمل لمختلف المستويات الإدارية.					
16	قيام الإدارة الجامعية بإزالة العوائق التي تحول دون عمل الفريق التعاوني.					
17	سعي إدارة الجامعة إلى بناء فرق عمل ؛ كأحد أساليب حل المشكلات.					
18	تقييم الأداء المؤسسي بناء على نتائج عمل الفريق .					
	المجال الخامس :الحوسبة ونظم المعلومات					
19	توفير إدارة الجامعة قاعدة معلوماتية محوسبة خاصة لعملاء الجامعة					
20	توفير الجامعة شبكة من الحواسيب تخزن فيها المعلومات المتعلقة بإدارة كافة العمليات في الجامعة.					
21	امتلاك الجامعة نظام معلومات محو سب عن أوضاع الجامعات المنافسة الأخرى.					
22	امتلاك الجامعة البيانات الخاصة بتكاليف الجودة .					
	المجال السادس : رضا العميل					
23	التركيز على العميل (الطالب) كمحور رئيس للعملية التعليمية في الجامعة					
24	قيام إدارة الجامعة بإجراء دراسات مسحية للتعرف على احتياجات الطلبة .					
25	متابعة الجامعة لمشكلات الطلبة، والتعامل الفاعل معها .					

الرقم	الفقرات	كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا
	رضا العميل					
26	مواكبة الخطط الدراسية لمتطلبات العصر؛لتلبية حاجات الطلاب، والمجتمع.					
27	التزام إدارة الجامعة بمتطلبات الجودة التي يتطلبها العملاء.					
	المجال السابع : الطريقة العلمية					
28	اعتماد إدارة الجامعة منهجية البحث العلمي؛ للكشف عن المشكلات التي تواجه الجامعة .					
29	استخدام إدارة الجامعة منهج الأسلوب العلمي؛ لتحسين أداء العاملين.					
30	توفير إدارة الجامعة لبيئة تنظيمية للبحث العلمي، واحترام استقلالية الباحثين .					
	المجال الثامن : صناعة واتخاذ القرار					
31	تشجيع إدارة الجامعة الأفراد على المشاركة في اتخاذ القرار .					
32	تشجيع إدارة الجامعة العاملين على المبادرة بالمشاريع، والأفكار الناجحة لتوكيد الجودة فيها .					
33	توسيع قاعدة اللامركزية الإدارية في المشاركة بصنع القرارات .					
34	قيام الإدارة بالأخذ بسياسة الباب المفتوح في التعامل مع الموظفين .					
35	تشجيع الإدارة فرق العمل؛ للاجتماع دوريا لمناقشة مشاكل العمل، واتخاذ القرارات .					
	المجال التاسع :التدريب المستمر					
36	تأكيد إدارة الجامعة على خضوع مختلف المستويات الإدارية لعملية التدريب المستمر .					
37	تحديد إدارة الجامعة للاحتياجات التدريبية للعاملين بناء على دراسات دقيقة .					

الرقم	الفقرات	كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا
	التدريب المستمر					
38.	قيام إدارة الجامعة بعقد ندوات، ومحاضرات دورية؛ للتأكيد على مفهوم الجودة.					
39	ترشح الإدارة العاملين للدورات التدريبية على أسس موضوعية .					
40	تبني إدارة الجامعة فكرة إنشاء قسم خاص للتدريب وتأهيل العاملين ضمن مجال إدارة الجودة لشاملة .					
	المجال العاشر :التقويم المستمر					
41	استمرارية عملية المتابعة، والتقويم تحقيقا لاهداف الرقابة الوقائية .					
42	شمولية عملية المتابعة، والتقويم لجميع العمليات الإدارية .					
43	قيام إدارة الجامعة بوضع معايير محددة لبيان مدى الإنجاز الذي تم تحقيقه					
44	تشجيع إدارة الجامعة استخدام طرق القياس الكمي، والإحصائي ؛لحل المشكلات .					
45	اعتماد إدارة الجامعة نظام المساءلة الإدارية؛ لضمان الكفاءة الإنتاجية .					